

## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : [portail-publi@ut-capitole.fr](mailto:portail-publi@ut-capitole.fr)

## LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n° 92-597 du 1<sup>er</sup> juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



# THÈSE



**EN VUE DE L'OBTENTION DU**

**DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE**

**DELIVRE PAR L'UNIVERSITE TOULOUSE CAPITOLE**

**École doctorale : Sciences de Gestion**

---

**Présentée et soutenue par**

**N'CHO Julie**

**le 6 septembre 2019**

**LA PLACE DE LA DIVERSITE DANS LE PROCESSUS DE  
GESTION DES TALENTS**

---

**Discipline : Sciences de Gestion**

**Spécialité : Gestion des Ressources humaines**

**Unité de recherche : TBS RESEARCH CENTRE**

**Directeur de thèse : Monsieur Akram AL ARISS, Professeur,  
Toulouse Business School**

## **JURY**

<b>Rapporteurs</b>	Monsieur Mustafa OZBILGIN, Professeur, HDR, Brunel University Co-chaire Management et Diversité, Université Paris Dauphine Sophia BELGHITI-MAHUT, Maître de Conférences, HDR, Université Paul Valéry Montpellier
<b>Suffragants</b>	Monsieur Samuel FOSSO WAMBA, Professeur, HDR, Head of the Artificial Intelligence & Business Analytics Cluster, Toulouse Business School



*« L'université n'entend ni approuver ni désapprouver  
les opinions particulières de l'auteur. »*



*Je dédie cette œuvre à mon Père céleste, mon père, mon fiancé et mon grand  
frère, Stéphane. Repose en paix, on se reverra.*



# REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à mon directeur de thèse, le docteur et professeur Akram Al Ariss, qui m'a accompagnée, malgré ses nombreuses responsabilités, pendant ces quatre années et demie de recherches. Lors des heures passées en réunions projet pour la Chaire SIRIUS, son expertise et ses conseils avisés m'ont été d'une aide précieuse.

Je remercie les rapporteurs, professeurs et HDR Sophia Belghiti-Mahut et Mustafa Özbilgin, de l'intérêt qu'ils ont bien voulu porter à mon travail en acceptant de prendre part à ce jury, ainsi que le professeur et HDR Samuel Fosso Wamba.

Ma reconnaissance revient au directeur du Centre de recherche TBS (TBS Research Center), le docteur Denis Lacoste, ainsi que le responsable de la Chaire SIRIUS, le professeur Victor Dos Santos Paulino, sans qui l'accès au terrain d'étude aurait été bien plus difficile.

Un grand merci aux entreprises de la Chaire SIRIUS, ainsi qu'à toutes les entreprises participantes ; merci aux personnes qui, malgré leurs nombreuses responsabilités et sollicitations, ont pris de leur temps pour répondre à mes questions.

Sans oublier mes proches, dont le soutien moral et intellectuel m'a aidée à venir à bout de ces quatre années de thèse, avec enthousiasme, pugnacité et persévérance. Je pense en particulier à mon père, Adou Ferdinand N'cho, à ma mère, Sophie Viviane N'cho, à mes quatre frères et à ma sœur. Je pense à mon ami, un admirable conseiller, pour ses remarques et son soutien. Toute ma gratitude revient à Eliane et Carine, pour leur professionnalisme dans la relecture du mémoire. Bien sûr, un énorme merci au prophète Joël Francis Tatu, mon bien-aimé, qui a su croire en moi, m'a tenu par la main au moment le plus stratégique, pour m'emmener jusqu'au bout du projet.

Enfin, ma gratitude revient à toutes les personnes ayant participé, de près comme de loin, à cette recherche qualitative, parfois envisagée comme un sujet polémique, à l'instar des professeurs et docteurs, Sophie d'Armagnac, Cordula Barzantny, et de la directrice de l'École Doctorale Sciences de gestion, Fany Declerck.





# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>18</b>
1. Objectifs de recherche .....	19
2. Définition du terme « talent ».....	20
3. Les différentes phases du processus de gestion des talents .....	22
3.1. Identifier et sélectionner les talents .....	22
3.2. Attirer les talents .....	23
3.3. Développer et retenir les talents.....	23
4. Approche inclusive <i>versus</i> approche exclusive du talent .....	25
5. Cadre théorique de recherche .....	26
6. Les facteurs contingents de la gestion des talents .....	27
6.1. Le contexte macro national/international .....	28
6.2. Le contexte macro/institutionnel .....	29
6.3. Le contexte macro/sectoriel .....	29
6.4. Le contexte méso/organisationnel .....	29
6.5. Le niveau individuel.....	30
7. Cadre de l'étude .....	30
8. Plan de recherche .....	31
<b>CHAPITRE I CONTEXTE MACRO DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>32</b>
<b>Reuves de littérature de la gestion des talents et du management de la diversité .....</b>	<b>32</b>
1. La gestion des talents .....	33
1.1. La GPEC : origines et définitions.....	34
1.2. La remise en question du modèle de compétences de la GPEC .....	34
2. Le management de la diversité .....	36

France	2.1. L'origine du concept de diversité aux États-Unis et son évolution en	36
	2.2. Le concept de diversité en France : sens et pratique .....	37
	2.3. Le poids de l'origine ethnique en France .....	37
	2.4. Les différentes approches de la diversité et ses enjeux stratégiques .....	38
	2.4.1. Le Moral case .....	38
	2.4.2. Performance et diversité.....	38
	2.4.3. Le Business case.....	39
	2.4.4. La Dépendance aux Ressources.....	39
	2.4.5. La Resource-Based-View (RBV) .....	39
	2.4.6. L'Identité Sociale .....	40
	2.4.7. Le Vertu case.....	40
	3. Conclusion .....	40
	<b>CHAPITRE II CONTEXTE MÉSO DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>42</b>
	1. Introduction .....	43
	2. La gestion de projet des entreprises appartenant aux industries dites	
« cycliques » dans la littérature.....		44
	2.1. Les secteurs des industries cycliques et la notion de « cycle » et de talent.....	44
aérospatiale	2.1.1. L'influence du facteur cyclique dans les activités de l'industrie	44
	2.1.2. Le talent et l'expertise dans les industries cycliques.....	45
	2.1.3. Le modèle de l'expertise ou la logique du potentiel dans les industries	
cycliques		45
	2.2. Sens et enjeux de la gestion de projet.....	46
	2.2.1. La gestion de projet : une pluralité de sens .....	46
	2.2.2. La gestion de projet dans les industries cycliques.....	47

	2.2.2.1. Le caractère cyclique dans les industries de grands projets.....	47
	2.2.2.2. Quelques chiffres des industries de grands projets .....	48
projets	2.2.2.3. Chiffres clés de l'industrie et exemples d'industries de grands	49
	2.2.3. Les acteurs et le cycle de vie d'un projet.....	50
	2.2.3.1. Les acteurs d'un projet.....	50
	2.2.3.2. Exemple de cycle de vie d'un projet .....	51
3.	La gestion des ressources humaines dans les industries cycliques .....	52
	3.1. Les pratiques et les activités RH dans les industries cycliques .....	52
	3.1.1. La gestion des compétences.....	52
	3.1.2. La gestion des compétences et le « modèle de l'expertise ».....	53
	3.1.3. Les compétences requises en fonction du cycle de vie d'un projet.....	53
	3.1.4. Le suivi de carrière des acteurs d'un projet.....	55
	3.1.5. L'importance du rôle du manager projet dans le suivi de carrière .....	59
	3.1.6. L'accompagnement face aux impacts humains de la gestion de projet.....	59
4.	Conclusion.....	60
	<b>CHAPITRE III CONTEXTE MICRO DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>61</b>
	1. Introduction .....	62
	2. La différence des comportements générationnels.....	62
	3. La théorie des cohortes générationnelles.....	63
	4. La génération Y, la technologie et les réseaux sociaux .....	65
	5. Conclusion.....	66
	<b>CHAPITRE IV .....</b>	<b>67</b>
	<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>67</b>
	1. Introduction .....	68

2.	La démarche épistémologique .....	68
2.1.	L'analyse interprétative et l'étude qualitative .....	68
2.2.	La subjectivité du chercheur .....	69
2.3.	Mon histoire personnelle.....	70
2.4.	La subjectivité des personnes interviewées .....	73
3.	L'approche de collecte des données.....	74
3.1.	La triangulation .....	74
3.2.	Le guide d'entretien pour les managers et les talents.....	77
3.3.	Le guide d'entretien des spécialistes des politiques de gestion des talents issus de la diversité.....	78
4.	Méthodes de collecte des données .....	79
4.1.	La collecte de données .....	80
4.2.	La réalisation des entretiens avec les managers et les talents .....	82
4.3.	L'accès aux spécialistes des pratiques de la diversité dans la gestion des talents et les entretiens .....	83
5.	L'analyse des données.....	83
5.1.	La transcription des entretiens .....	84
6.	Conclusion.....	85
	<b>CHAPITRE V .....</b>	<b>86</b>
	<b>LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>86</b>
1.	Introduction .....	87
2.	Les résultats de l'étude à l'échelle macro .....	87
2.1.	Les entretiens.....	88
2.1.1.	L'entretien avec la direction de l'organisation G .....	89
2.1.1.1.	Le management de la diversité selon l'organisation G .....	90

2.1.1.2. Discours contradictoires entre l'interviewée et l'organisation G .....	92
2.1.2. L'entretien avec la direction de l'organisation H.....	93
2.1.2.1. Le management de la diversité selon l'organisation H.....	94
2.1.2.2. Discours contradictoires entre la manager et l'organisation H.....	95
2.2. Conclusion.....	97
3. Les résultats de l'étude à l'échelle méso .....	97
3.1. Définitions du terme « talent » .....	99
3.1.1. La fonction .....	99
3.1.2. Le potentiel et la performance .....	101
3.1.3. L'expérience.....	102
3.1.4. Les aptitudes techniques et humaines.....	106
3.2. Les activités de gestion de talents.....	108
3.2.1. Les structures de gestion des talents .....	108
3.2.2. La GPEC et sa relation avec la gestion des talents .....	109
3.2.3. L'identification des talents.....	110
3.2.4. Attirer et sélectionner les talents.....	113
3.2.5. Développer et fidéliser les talents .....	113
3.2.6. Le rôle des chefs d'équipe, chefs de projet, managers et RH dans l'évaluation des talents .....	116
3.3. La diversité et la gestion des talents .....	119
3.3.1. Diversité et objectifs stratégiques .....	120
3.3.2. Les définitions de la diversité dans le processus de gestion des talents .....	122
3.3.3. Les diversités dans le processus de gestion des talents.....	124
3.3.4. La diversité de genre .....	126

3.3.5. La diversité culturelle.....	128
3.3.6. La diversité de formation et de parcours .....	129
3.3.7. Diversité et discriminations dans les activités de gestion des talents .....	130
4. Les résultats de l'étude à l'échelle micro .....	137
4.1. Les caractéristiques positives de la génération Y .....	137
4.2. Les caractéristiques négatives de la génération Y .....	140
4.3. Le mix des jeunes talents et des plus expérimentés .....	142
4.4. Les enjeux des organisations du secteur aérospatial et la génération Y .....	146
4.4.1. L'enjeu d'innovation .....	146
4.4.2. L'enjeu des nouvelles compétences techniques .....	149
4.4.3. L'enjeu des compétences technologiques, digitales et big data.....	150
4.4.4. L'enjeu de rapidité, d'agilité et de travail en réseau .....	154
4.5. Conclusion.....	156
<b>CHAPITRE VI DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS .....</b>	<b>157</b>
1. Introduction .....	158
2. Résumé des réponses à la question de notre recherche .....	158
2.1. Contexte macro de la recherche.....	161
2.2. Le niveau méso de la recherche : le paradoxe des objectifs projets et ceux du développement des talents, et la diversité .....	163
2.3. Niveau micro de la recherche .....	165
3. Les contributions à la méthode de recherche .....	169
3.1. La contribution théorique.....	169
3.2. Théories du capital humain et des ressources et des compétences.....	174
3.3. Théories sur l'identité sociale et la « Social Resource-Based View » .....	175
3.4. La contribution méthodologie.....	177

4. Les implications managériales .....	178
<b>Annexes .....</b>	<b>182</b>
Annexe A – Guide d’entretien pour top managers .....	183
Annexe B – Guide d’entretien pour managers intermédiaires et opérationnels.....	186
Annexe C – Guide d’entretien pour les associations .....	189
Annexe D – Lettre d’invitation.....	190
Annexe E – Entreprises à contacter.....	191
Annexe F – Entreprises interrogées.....	204
Annexe G – Tableau des profils .....	205
Annexe H – Diagramme des thèmes et sous-thèmes .....	209
Annexe I – Schéma des nœuds finaux.....	210
<b>Bibliographie .....</b>	<b>215</b>



# LISTE DES ABREVIATIONS

**Abréviation**                      Terme développé

GRH	Gestion des Ressources Humaines
RBV	Théorie du management par les Ressources (Resource-Based-View)
RH	Ressources Humaines
SRBV	Théorie du management par les Ressources Sociales (Social Resource-Based View)
TDR	Théorie de la Dépendance aux Ressources
TID	Théorie de l'Identité Sociale
TM	Gestion des talents (Talent Management)



# INTRODUCTION

Depuis les années 90, le concept de gestion des talents connaît un engouement considérable (Kontoghiorghes, 2016 ; Meyers et al., 2019), tant pour les professionnels que pour les chercheurs. Plus d'un million d'articles ont été publiés sur le sujet entre 2010 et 2019 selon *Business Source Complete*, l'une des plus grandes bases de données internationales en sciences de gestion. Plus précisément, la gestion des talents vise l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, au moyen d'un management spécifique des individus considérés comme les plus « *talentueux* » (Meyers & van Woerkom, 2014 ; Meyers et al., 2019). Le terme « talentueux » renvoie au leadership d'un salarié, à son expertise au-dessus de la norme ou à son potentiel. Le terme talent dépend de la philosophie ou de la figure mentale adoptée par les managers (Meyers et al., 2019). Dans une entreprise, cette disposition de ressources humaines (RH) s'adresse à un nombre restreint de salariés, bénéficiant alors d'un traitement particulier (Savanevičienė & Vilčiauskaitė, 2017). Il s'agit, dans ce cas, d'une approche exclusive de la gestion des talents. L'approche inclusive offre, quant à elle, la possibilité à l'ensemble des salariés d'une entreprise d'être identifiés comme talents.

Toutefois, peu de recherches ont été menées sur l'approche inclusive de cette gestion des talents, notamment en dehors du cadre anglo-saxon et de la vision exclusive nord-américaine (Boudreau, 2013 ; Al Ariss et al., 2014 ; Sheehan & Anderson, 2015). En effet, bien que les consultants du cabinet McKinsey aient su traduire la « guerre » existant entre les entreprises pour recruter et garder les individus les plus talentueux, cette image n'offre qu'une réalité partielle des pratiques RH dans un contexte principalement américain. La compréhension de la gestion des talents requiert l'apport de différentes perspectives et échelles d'interprétation, au sein des organisations (Syed & Özbilgin, 2009 ; Özbilgin & Tatli, 2011 ; Sidani & Al Ariss, 2013 ; Tatli et al., 2012 ; Al Ariss et al., 2014 ; Kulkarni & Scullion, 2015). Elle dépend du contexte national ou sectoriel de l'organisation (macro), de sa forme organisationnelle (méso) et de la perception de ses individus (micro). Cette contextualisation de la discipline (Al Ariss & Sidani, 2016) est l'objet de notre recherche ; celle-ci vise à étudier l'inclusion des personnes issues de la diversité (différences de genre, origine ethnique, âge, formation, culture, etc.) dans le processus de gestion des talents d'un pays, d'une forme organisationnelle et d'une population stratégique, donnés.

Notre étude porte sur la place de la diversité, en France, dans les activités de gestion des talents au sein des organisations fonctionnant par projet du secteur aérospatial, secteur à forte demande en compétences techniques et technologiques. Elle propose également d'analyser la perception des talents de la génération Y, fortement présente sur le marché de l'emploi. La question de notre recherche est donc la suivante : comment la diversité, et plus particulièrement la génération Y, est-elle intégrée dans les politiques et pratiques de gestion des talents, au sein des organisations du secteur aérospatial structurées par projet en France ?

## 1. Objectifs de recherche

La question de notre recherche résulte, notamment, de l'étude de la littérature en gestion des talents, réunissant un ensemble de théories et de concepts. Elle pose les jalons de connaissances théoriques et empiriques d'une gestion des talents inclusive, à multi-niveaux d'analyse. Tout d'abord, pour analyser le contexte macro, nous examinerons les pratiques de gestion des talents en France, au sein de grandes et moyennes entreprises. Le niveau méso apportera un point de vue intermédiaire sur la forme organisationnelle et les défis des entreprises fonctionnant par projet, à l'exemple des organisations du secteur aérospatial. Enfin, pour le niveau micro, nous nous focaliserons sur la population la plus importante du marché du travail, selon l'INSEE (2019) : les jeunes de moins de 35 ans constituant, ce que l'on appelle, « la génération Y ».

Évoquer, de cette manière, la diversité dans les pratiques de gestion des talents augure de nouveaux champs de compréhension, rendus possibles par une méthode qualitative de recherche (Astley & Van der Ven, 1983). Pour les besoins de notre étude, nous avons interrogé des personnes impliquées dans l'application et l'implantation des politiques de diversité, et occupant des postes à responsabilités. Des entretiens semi-dirigés, d'une durée moyenne d'une heure, ont été menés avec le top manager, les managers intermédiaires et opérationnels, ainsi que les talents des entreprises aérospatiales françaises. Au total, 73 entretiens ont été menés.

L'objectif de notre recherche répond, ainsi, à une volonté croissante de proposer une perspective plus large et contextuelle de la discipline. En effet, ce domaine de recherche ne cesse de développer son socle de connaissances depuis le début de la décennie. D'importantes et pertinentes contributions ont été réalisées en provenance de domaines divers (Meyers & van Woerkom, 2014), tels que la stratégie, la psychosociologie (Meyers et al., 2019) ou le management international (Collings et al., 2019). Pourtant, certaines tensions persistent sur l'interprétation et l'opérationnalisation du talent, identifiées au nombre de cinq (Dries, 2013 ; Thunnissen, 2016).

Il est d'abord question de la dimension du talent « sujet » ou du talent « objet ». Selon Gallardo-Gallardo (2013), l'approche du talent « sujet » confère une importance à l'identification et au développement d'individus talentueux, au travers de leur personnalité. La dimension du talent « objet » donne de l'importance à l'identification et au développement des caractéristiques des individus talentueux (par exemple, ses capacités ou compétences). Dries (2013) considère que la distinction entre l'objet et le sujet est difficile à saisir, car les individus ne peuvent pas être isolés de leurs caractéristiques, dans une certaine mesure.

Cependant, un autre débat existe. Il concerne la notion de talent « inné » et de talent « acquis ». Le talent « inné » repose sur le fait qu'un individu possède des facultés reçues à la naissance, qui lui sont propres, et indépendamment de l'expérience acquise avec le temps (voir Becker, 2009). Citons, pour l'exemple, le cas des surdoués et des génies de l'informatique, de la musique ou des mathématiques. *A contrario*, le talent « acquis » est développé par la formation ou l'apprentissage ; il repose sur l'expérience acquise par la pratique et le travail (voir Meyers et al., 2013 ; Meyers & von Woerkom, 2014 ; Meyers et al., 2019).

La discussion tourne, par ailleurs, autour des principales caractéristiques mises en avant pour identifier un talent : les capacités et la motivation (Thunnissen, 2016), ou la performance et le succès (Ross, 2013).

Les chercheurs discutent également sur l'aspect contingent du talent : les pratiques sont-elles transférables d'un pays à l'autre ou dépendent-elles du contexte (Paauwe 2004 ; Al Ariss et al., 2014) ?

Enfin, le débat porte sur la perspective exclusive du talent (de seulement quelques employés) ou inclusive (de tous les employés). L'ensemble de ces discussions fait l'objet de notre attention dans la suite de notre introduction.

## **2. Définition du terme « talent »**

Les pratiques de gestion des talents diffèrent d'une entreprise à une autre. Le terme « talent » est, par ailleurs, défini de plusieurs manières en littérature de gestion des talents. Les travaux de Gallardo-Gallardo et al. (2013) reprennent les différentes définitions émises par les chercheurs, à l'instar de Meyers et al. (2013) ; elles sont résumées dans la Table 1. Dans leur étude, ces derniers soulignent la nécessité des entreprises d'envisager le talent par son caractère « inné » ou « acquis », afin de déterminer une gestion des talents conforme à leurs besoins.

Le talent « inné » implique une approche « exclusive » de la gestion des talents (Cappelli & Keller, 2014 ; Iles et al., 2010 ; Swales, 2013). Elle est réservée à une certaine catégorie de main-d'œuvre, les *A players*. Considérés comme des « hauts potentiels », des « hauts performeurs » ou des employés stratégiquement positionnés (voir Malik & Singh, 2014 ; Iles et al., 2010), ces profils possèdent des compétences et des aptitudes propres à leur personne. Dans ce cas de figure, seuls quelques employés sont par conséquent dotés de certaines qualités, que les autres n'ont pas (Savanevičienė & Vilčiauskaitė, 2017).

Le talent est considéré « acquis » par le cumul d'expériences. Le talent acquis présuppose une approche « inclusive » de la gestion des talents (Buckingham & Vosburgh, 2001). Dans cette perspective, toute personne de l'entreprise peut devenir, avec un programme adapté (Yost & Chang, 2009), un excellent performeur dans au moins un domaine. Choisir l'une ou l'autre de ces approches génère des effets sur l'acquisition, l'identification et le développement des talents dans les organisations (Meyers et al., 2019).

**Table 1 – Principales définitions du talent**

*D'après Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 291)*

SOURCE	THÈME(S)	DÉFINITION
Buckingham & Vosburgh, (2001)	Mode de pensée Habiletés	« Le “talent” devrait se référer au mode de pensée d'une personne, à son sentiment ou son comportement, qui peuvent être appliqués de manière productive. » (p. 21)
Muratori et al. (2006)	Connaissance	« Le talent peut être considéré comme le complexe amalgame : des compétences des employés, de la connaissance, de l'habileté cognitive et du potentiel. Les valeurs des employés et les préférences d'emploi sont aussi d'une importance majeure. » (p. 2)
Ulrich (2007)	Expérience Comportement	« Essentiellement, le talent signifie l'ensemble de toute l'expérience, la connaissance, les compétences, et les comportements qu'une personne a, et apporte au travail. » (p. 3)
Ulrich & Smallwood, (2012)	Compétence Capacité Engagement Contribution	« Le talent représente les compétences : l'ensemble des connaissances, des capacités et des valeurs requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain. Les bonnes aptitudes, au bon endroit, avec le bon emploi et au bon moment ; avec de l'engagement et une contribution justifiée [donner du sens à leur emploi]. » (p. 60), adapté par Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 291)
Nijs et al. (2014)	Habileté Performance Engagement Contribution Expérience	« Le talent renvoie à développer systématiquement les habiletés innées des individus qui sont déployées dans les activités qu'ils veulent, considérées comme importantes, et dans lesquelles ils veulent investir de l'énergie. Le talent permet à l'individu d'exceller admirablement dans un ou deux domaines des fonctions humaines ; opérationnaliser d'une manière plus performante que les autres individus du même âge ou de la même expérience ; ou d'exceller systématiquement en donnant le meilleur de lui-même. » (p.182)

Donner un sens au terme « talent » ouvre à des discussions considérables. L'objectif est de déterminer s'il est lié à la performance organisationnelle, au potentiel, à la compétence ou encore à l'engagement. Gallardo-Gallardo et al. (2013) nous apportent un éclairage sur la question relative à ces sujets, repris dans la Table 1. Par exemple, l'une des controverses réside dans la considération de cette notion de talent : est-elle propre aux individus (notion de sujet) ou aux caractéristiques des individus (notion d'objet) ? Considérant que personne ne peut être complètement isolé de ses caractéristiques (Dries, 2013 ; Thunnissen, 2016), Gallardo-Gallardo et al (2013) insistent sur l'importance de l'approche « sujet » du talent. Son postulat part du principe que cette approche inclut toutes les personnes d'une organisation. Dans cette définition, l'emphasis porte sur l'ensemble des salariés d'une organisation, sans distinction. Elle englobe donc les différences de genre, d'origine ou de nationalité.

Buckingham & Vosburgh (2001) insistent sur l'effet positif engendré par une gestion inclusive du talent. Il repose sur l'aptitude à appliquer, « de manière productive », son mode de pensée et ses habiletés (voir Table 1). Cette efficacité abordée par Buckingham et Vosburgh dévoile l'une des missions attribuées aux

pratiques RH au sein des organisations : contribuer à la réussite globale de l'entreprise (Becker & Gerhart, 1996).

### **3. Les différentes phases du processus de gestion des talents**

Le processus de gestion des talents contient l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines. Ces actions consistent à identifier, sélectionner, développer et retenir les talents (Meyers & van Woerkom, 2014 ; Meyers et al., 2019). Pour mieux appréhender les enjeux de cette gestion dans les industries à grands projets, il est nécessaire de comprendre la complexité de ce processus de gestion, à chacune de ses étapes. Cette complexité constitue la seconde phase, étayée par les grands débats qui façonnent cette discipline.

#### **3.1. Identifier et sélectionner les talents**

Dans la littérature en gestion des ressources humaines (GRH), le talent est généralement identifié à partir des caractéristiques du sens porté au « capital humain ». Il est défini selon deux critères : la valeur et le caractère unique (Lepak & Snell, 2002). Suivant le modèle d'architecture RH développé par Lepak et Snell (2002), le capital humain s'apprécie en matière de valeur et d'unicité. Cette expertise fait référence à l'apport d'un individu (et de ses compétences) à une entreprise, pour faire progresser la position concurrentielle de cette dernière. L'unicité, quant à elle, met en exergue la difficulté de remplacer le capital humain, en raison des exigences spécifiques d'emploi de l'organisation et de la pénurie de profils sur le marché du travail. Le terme est utilisé pour désigner le stock de compétences, de connaissances, les attributs sociaux et de personnalité s'incarnant dans la capacité d'effectuer un travail, de manière à produire de la valeur (Farndale et al., 2010), telle l'innovation. Il s'agit, ici, de déterminer et de répartir les ressources, conformément aux besoins stratégiques de l'organisation (McDonnell, 2011). De ce fait, les employés les plus compétents, et satisfaisant les objectifs stratégiques des organisations, seront identifiés comme les « talents » d'une organisation (Boudreau & Cascio, 2014).

D'autre part, selon Nijs et al. (2014) ainsi que Meyers et van Woerkom (2014), le processus d'identification des talents serait sélectif et subjectif par nature (les managers évaluent un talent selon leurs propres opinions, parfois très personnelles) ; il est fonction de l'influence du contexte organisationnel (la culture d'entreprise, par exemple), et des préférences et points de vue individuels. Ainsi, pour fournir des chances égales à tous, Nijs et al. (2014) exigent d'évaluer non seulement les performances et capacités des individus, mais également d'autres aspects, tels leur motivation et leurs centres intérêts.

### 3.2. Attirer les talents

Dans le processus de gestion des talents, une phase est dédiée à l'attractivité des individus identifiés comme talents (Lewis & Heckman, 2006 ; Meyers & van Woerkom, 2014 ; Meyers et al., 2019). L'élaboration des activités destinées à les attirer se construit autour d'une marque forte de l'employeur (Mandhanya & Shah, 2010). La marque employeur est définie comme « *une identité d'employeur identifiable et unique* » (Kristin & Surinder, 2004, p. 42). Elle rassemble l'ensemble des efforts fournis par une entreprise, pour communiquer en interne et en externe. Ce message véhicule des informations relatives à l'attractivité de l'environnement de travail : il dépeint l'organisation comme un lieu attractif et distinctif de ses concurrents (Kapoor, 2010). Cloet et Hennequin (2014) soulignent que les entreprises en quête de salariés talentueux adressent des messages, démontrant non seulement leur dévouement, leur respect, leur confiance et leur loyauté envers leurs salariés (Elving et al. 2012), mais également une réelle volonté de créer des conditions favorables à leur bien-être, au sein de l'organisme de travail et au-delà de toute considération pécuniaire (voir Festing & Schäfer, 2014 ; Thunnissen et al., 2013). Ces clauses de bienveillance, accessibles souvent dès le dépôt de candidature, sont véhiculées par divers vecteurs de communication. On peut citer le site *corporate* de l'entreprise, dont la principale vocation est d'informer sur le groupe ou l'entreprise, et non de présenter une offre marchande ou commerciale. On citera aussi les sites carrières, les sites d'annonces avec rubrique emploi, ou encore les réseaux sociaux (Dineen et al., 2002).

Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), la transition des supports traditionnels vers des sites carrières a permis aux organisations de développer des annonces beaucoup plus élaborées. Elles communiquent leurs valeurs, leurs politiques voire des informations stratégiques, dans l'unique but d'attirer les candidats. Le discours présente l'employeur comme une entreprise de choix, devant susciter chez le candidat une envie d'intégrer son équipe. Cette communication organisationnelle permet à l'entreprise d'asseoir sa vision auprès de potentiels salariés (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2011). Par conséquent, elle poursuit sa stratégie afin de donner, en permanence, une meilleure impression. Par ailleurs, on retrouve les opportunités de développement personnel et professionnel dans ce jeu d'agrément.

### 3.3. Développer et retenir les talents

Le développement des talents s'opère au travers d'un ensemble de programmes dédiés aux « hauts potentiels ». La définition de ces « hauts potentiels » varie selon les chercheurs. Malik et Singh (2014) les définissent comme « *les employés qui détiennent des compétences utiles (par exemple, le potentiel de contribuer à des compétences clés de l'organisation [telle que l'innovation]) et unique (à savoir, la mesure dans laquelle ces employés sont difficiles à remplacer)* » (p. 330). Le principe sous-jacent des programmes destinés aux hauts potentiels est la différenciation de la main-d'œuvre (voir Iles, Chuai, & Preece, 2010 ; Swailes, 2013), sous l'angle de l'approche exclusive de la gestion des talents. Selon Malik et Singh (2014), cette démarche s'articule autour du postulat selon lequel, investir de manière égale pour tous les employés engendre des coûts énormes non négligeables. Pourtant, chacun d'eux se distingue par sa valeur et son unicité (Lepak & Snell,



2002). Lepak & Snell (2002) ajoutent que l'approche inclusive de la gestion des talents valorise l'ensemble du personnel. Il revient à l'entreprise d'offrir à chaque individu la possibilité de booster son potentiel. Conformément à ce modèle, l'investissement alloué à chacun se veut différent, selon qu'il appartient à la catégorie *A players*, c'est-à-dire des « hauts potentiels », ou *B players*. Cette deuxième catégorie représente les personnes qui, en plus d'être compétentes, coordonnent harmonieusement leur vie professionnelle et personnelle (Malik & Singh, 2014).

De nos jours, avec l'évolution sociétale rapide et les nouvelles problématiques, le besoin de développer l'individu sur le plan personnel se fait ressentir à chaque niveau de l'organigramme. Cette réalisation de soi est, de plus en plus, considérée comme un levier de réussite et d'efficacité professionnelle. C'est la raison d'être des programmes de développement personnel. Ces procédés multiples et variés comportent des procédures, telles que des formations (Dries & De Gieter, 2014), du matériel d'auto-étude, etc. (Jacobs & Washington, 2003), disponibles pour l'ensemble du personnel. S'y ajoutent des activités destinées uniquement aux « hauts potentiels », tel le coaching – une activité structurée et formelle, basée sur une relation d'égal à égal entre le coach et le coaché (Peterson, 2011). En entreprise, le rôle d'un coach peut être rapproché de celui d'un manager intermédiaire. En effet, comme tout manager, le manager intermédiaire contribue à l'obtention des résultats économiques et à la qualité de vie au travail de chaque collaborateur. Ses missions ne se limitent guère à l'évaluation annuelle de ces derniers. Par son rôle d'encadrement, il accompagne ses équipes dans divers programmes de coaching (Malik & Singh, 2014).

La compétitivité d'une firme dépend des ressources dont elle dispose, et notamment des ressources humaines. Celles-ci garantissent un avantage distinctif durable (Balas, 2014). Cette dextérité du personnel constitue une valeur ajoutée véritable à l'entreprise, et lui octroie une marque de distinction. Au vu des investissements matériels et financiers consentis par les entreprises, retenir le personnel hautement qualifié est devenu leur préoccupation majeure (Pascal, 2014). Les défis actuels du marché du travail obligent les structures à mettre en œuvre des dispositifs pour prévenir le départ des employés, notamment les plus qualifiés. Elles mettent en place des techniques de rétention du personnel (Malik et al., 2014) pour les encourager à demeurer en leur sein, pour une période prolongée. De ce fait, ces individus participent à la baisse du *turnover* (Vandenberghe, 2015). Le *turnover* représente la rotation du personnel dans une entreprise. Il entraîne différents types de coûts : des coûts liés aux départs volontaires, notamment « *les coûts de recrutement et de formation du remplacement ainsi que les coûts associés à la perte de productivité de l'employé, qui contribuent tous au coût total du chiffre d'affaires* » (Palanski et al., 2014, p. 121).

La plupart des recherches révèlent que les individus restent s'ils sont satisfaits de leur emploi, et s'ils sont engagés dans leur organisation ; ils partent s'ils ne le sont pas (voir Lewis & Heckman, 2006 ; Festing & Schäfer, 2014). Les académiques s'accordent sur le fait que les facteurs de base de rétention des talents (comme le salaire et la formation, voir Rubery & Grimshaw, 2015) ne suffisent plus (Thunnissen et al., 2013). Les talents apprécient la qualité du rapport avec leurs supérieurs et les collègues, et leur bien-être concernant notamment la sécurité de l'emploi et l'évolution de carrière (Sonnerberg et al., 2014 ; Crowley-Henry et al., 2019).

Festing et Schäfer (2014) proposent d'envisager l'engagement des talents dans leur entreprise, tel que des relations basées sur un « *contrat psychologique* » (voir Marsden, 2004). Le « contrat psychologique » représente « les *croyances d'un individu, concernant les obligations des employés et des employeurs* » (p. 264). Source d'épanouissement des talents, il constitue une condition préalable pour atteindre des résultats, tels que la satisfaction au travail, la loyauté et la performance organisationnelle (Rousseau & Tijoriwala, 1998 ; Sonnenberg et al., 2014). De plus, d'après les auteurs, il devient important d'insister sur le fait suivant : les pratiques et activités dédiées à la fidélisation des talents s'obtiennent par l'étude des besoins de l'ensemble des comportements des différentes générations d'une organisation.

En effet, le comportement et les motivations diffèrent d'une génération à l'autre (Jenkins, 2008 ; Lyons et al., 2015). Chaque génération a des expériences uniques, qui façonnent ses comportements et attitudes (Bannon et al., 2011). Il revient aux entreprises d'ajuster leurs techniques de gestion afin d'obtenir de meilleurs résultats (Kilber et al., 2014). Dans cette perspective, une activité tend à se greffer au processus de gestion des talents identifiés : « la récupération des talents ». Selon Schiemann (2014), en plus d'attirer, d'acquérir, de développer et de retenir le talent, la « récupération » semble s'imposer aux entreprises. De grandes entreprises multinationales – Microsoft, KPMG ou IBM – mettent en place des actions dans le but de récupérer les talents perdus, ceux qui ont quitté l'entreprise. Mais très peu d'études académiques existent sur cette récupération. Force est de constater que les étapes du processus de gestion des talents sont conditionnées ; elles dépendent de l'environnement territorial dans lequel elles sont appliquées.

#### **4. Approche inclusive *versus* approche exclusive du talent**

L'approche inclusive du talent considère chaque employé comme potentiellement apte à devenir excellent dans un domaine spécifique, en fonction de ses forces singulières ou de son potentiel (Biswas-Diener et al., 2011 ; Yost & Chang, 2009). O'Reilly et Pfeffer (2000) observent que la performance organisationnelle découle de « *la capture de la valeur de l'ensemble du personnel, et non de quelques superstars* » (p. 52). Par ailleurs, Gallardo-Gallardo et al. (2013) soulignent que l'approche inclusive de la gestion des talents est souvent envisagée dans un contexte spécifique. Par exemple, les entreprises des secteurs d'activités nécessitant un fort besoin de connaissances, et d'expertise, construisent essentiellement leur réserve de main-d'œuvre sur un besoin en compétences techniques et technologiques. Ces compétences deviennent primordiales pour assurer la production de leur activité, qui requiert une ingénierie relativement élevée (GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012). Selon Gagné (2004, p. 120), le talent apparaît comme « *la maîtrise exceptionnelle du développement systématique des capacités (ou compétences) et des connaissances, dans au moins un domaine de l'activité humaine* ». Par cette approche, le talent représente une « *expertise en développement* » (Sternberg, 2003, p. 109) des salariés d'entreprises du secteur industriel, par exemple, caractérisées par une prédominance de l'ingénierie pour produire leurs biens (Michot, 2004). Le *business model* des entreprises de ces industries est défini par l'expertise possédée par l'ensemble des salariés (Silzer & Dowell, 2010), les talents experts de l'entreprise.

Selon Bothner et al. (2011), l'approche inclusive implique un traitement d'égal à égal de tous les salariés de l'organisation, et un environnement propice à créer un climat de travail plus agréable, collégial et motivant. Dans cette perspective, l'approche inclusive pourrait éviter une baisse de moral des employés fidèles, perçus comme exclus du groupe d'individus représentés par les « hauts potentiels » dans l'approche exclusive de la gestion des talents (Gallardo-Gallardo et al., 2015 ; Groysberg et al., 2004). Dans la même idée, Yost et Chang (2009) pensent que les organisations devraient essayer d'aider l'ensemble de leurs employés afin qu'ils remplissent pleinement leur potentiel, au lieu de concentrer leurs investissements (temps, argent et énergie) sur quelques personnes. Cette stratégie peut, en effet, s'avérer risquée, au regard de la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail (Festing & Schäfer, 2014).

Toutefois, malgré les avantages certains de l'approche inclusive, des critiques existent. La principale repose sur la difficulté de différencier la gestion des talents des pratiques de GRH de manière générale (Lewis & Heckman, 2006). Si le talent se réfère à l'ensemble de la main-d'œuvre, la gestion des talents implique simplement une bonne gestion de la main-d'œuvre et le développement de toutes les personnes de l'organisation (Iles et al., 2010 ; Silzer & Dowell, 2010). L'investissement est centré sur les talents envisagés comme les futurs leaders de l'entreprise (Bethke-Langenegger, 2012). Finalement, selon Iles et al. (2010, p. 181), l'approche exclusive de la gestion des talents représente une pratique RH, qui « *utilise les mêmes outils que la GRH mais [dont] la cible est un segment relativement petit de salariés appelés "talents" par la vertu de leur performance actuelle ou de leur futur potentiel* ».

Néanmoins, depuis le début de la décennie actuelle, les chercheurs dans ce domaine accordent plus d'importance à l'approche inclusive des talents (Dries, 2013). Au-delà de l'approche exclusive, la diversité des individus (de par leur genre ou leur culture par exemple) peut également apporter de la valeur à l'entreprise. Dans la partie suivante, nous étudierons les fondements théoriques sous-jacents à l'approche inclusive des talents issus de la diversité.

## **5 . Cadre théorique de recherche**

La gestion des talents repose, principalement, sur la théorie des Ressources-Compétences (Resource-Based-View, RBV; Barney, 1991) et la théorie du capital humain (Lepak & Snell, 2002). Ces deux théories font partie intégrante du tronc commun de la GRH stratégique, et stipulent que le talent est défini par sa valeur et son caractère unique. La valeur dépend des compétences, des connaissances, du potentiel, des aptitudes qu'un individu met à la disposition de l'organisation, pour contribuer à faire progresser la position concurrentielle de celle-ci. Le caractère unique se réfère à la notion de rareté. Plus un élément est rare, plus il acquiert de la valeur. Il devient difficile de le remplacer, en raison des exigences d'emplois spécifiques de l'organisation et de la pénurie sur le marché du travail. Le talent est par conséquent détenu par une minorité d'individus, dont certaines caractéristiques innées leur confèrent une supériorité dans leur fonction. Ces personnes excellent dans une position définie tout en procurant à leur employeur un avantage concurrentiel, c'est-à-dire une position dominante face aux autres organisations. Il s'agit là de l'approche exclusive de la gestion des talents.

*A contrario*, l'approche inclusive envisage le talent comme universel, car toutes les personnes sont concernées. Le talent est substituable selon la théorie des RBV, du fait qu'un nombre important de ces individus existent sur le marché de l'emploi (Savanevičienė & Vilčiauskaitė, 2017). D'un autre côté, le caractère unique et rare du talent peut être envisagé, si l'on s'attache au fait que chaque individu possède en lui des caractéristiques qui lui sont propres, et qui lui permettent d'exceller dans des domaines spécifiques. Le talent dans l'approche inclusive est une source de valeur unique représentée par son caractère et ses qualités humaines, au demeurant inimitable et non substituable par ses caractéristiques positives et innées (Meyers & van Woerkom, 2014 ; Meyers & van Woerkom, 2019). La personnalité, l'identité et les aptitudes humaines naturelles de l'individu ou son parcours (Al Ariss & Sullivan, 2019), ainsi que sa culture conditionnent sa capacité à exceller dans un domaine donné ; elles agissent comme un catalyseur permettant d'accroître le développement de ses compétences ultérieures. Par itération, les personnes différenciées par le genre, l'âge, l'origine ou la formation, par exemple, possèdent un caractère inné, utile aux entreprises pour créer de la valeur de manière unique. Le talent inclusif offre également l'opportunité aux organisations de prendre, ainsi, l'avantage sur leur concurrent. Toutefois, la gestion de ces talents dépend des différents contextes macro, méso et micro dans lesquels ils opèrent (Al Ariss et al., 2014).

## **6 . Les facteurs contingents de la gestion des talents**

Peu de recherches ont été menées sur l'analyse de la gestion des talents inclusive au travers des individus issus de la diversité, en s'attardant sur les niveaux contextuels imbriqués. Pour répondre à ce fossé de connaissances, Al Ariss et al. (2014), Syed et Özbilgin (2009) et Özbilgin et Tatli (2011) fournissent un cadre d'étude que nous adopterons au cours de notre recherche. Al Ariss et al. (2014) proposent d'analyser la gestion des talents, en partant du principe qu'elle repose sur « *une construction relationnelle* » (p. 176). Cette relation évolue en fonction des prérogatives GRH nationales ou institutionnelles de l'organisation d'un pays, mais également de son contexte organisationnel et individuel. Ces auteurs proposent quatre niveaux d'étude des pratiques de gestion des talents. Il s'agit du contexte national/international et institutionnel, du contexte sectoriel, du niveau organisationnel et du niveau individuel. Ces dimensions sont résumées dans la Table 2, avec un exemple d'interventions d'une gestion des talents inclusive des individus, issus de la diversité.

**Table 2 – Niveaux d'étude d'une gestion des talents inclusive des individus issus de la diversité**

*Propre compilation d'après Al Ariss et al. (2014, p. 177) et Syed & Özbilgin (2009, p.2447)*

<b>NIVEAU CLÉ D'INTERVENTION</b>	<b>THÈMES SPÉCIFIQUES EN GESTION DES TALENTS</b>	<b>DOMAINES D'INTERVENTION EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ</b>
<b>National et International (macro)</b>	Influence des mouvements d'immigration dans le contexte national, des marchés transnationaux.  Influence du poids des marchés émergents.	Actions en fonction du pays.
<b>Institutionnel (macro)</b>	Prise en compte des normes culturelles et légales régionales, nationales et internationales.	Législation d'égalité et d'inclusion proactive.  Lutte contre les discriminations.
<b>Sectoriel (macro)</b>	Compréhension du concept en fonction de différents secteurs et industries.	Entreprises du secteur aérospatial.
<b>Organisationnel (méso)</b>	Pratiques et politiques des organisations en gestion des talents, formelles ou informelles.  Stratégie en gestion des talents.	Formation inclusion ou ciblée.  Actions positives ou affirmatives : performance organisationnelle.  Performance sociale.
<b>Individuel (micro)</b>	Préoccupations individuelles et personnelles, stratégie et expérience.	Inclusion, équilibre entre travail et vie personnelle, bien-être et motivation, performance humaine.

### **6.1. Le contexte macro national/international**

Dans le contexte national/international, l'internationalisation des activités des entreprises (Collings & Mellahi, 2009), telles que l'exportation, la délocalisation ou les fusions avec des entreprises étrangères (Tarique & Schuler, 2010), accélère la diversification de leur main-d'œuvre (Huselid & Becker, 2011). Ces grandes entreprises doivent s'adapter aux contraintes locales (Sidani & Al Ariss, 2014), tout en organisant leur production au niveau mondial (Collings & Scullion, 2012). Dans cette perspective, les entreprises tournées vers l'international sont amenées à traiter de problématiques nouvelles, suscitées par la « complexification de la GRH » (Cooke et al., 2014). L'enjeu de la gestion des expatriés (Cascio, 2014 ; Al Ariss & Crowley-Henry, 2013) peut être un exemple. Il s'agit de reconsidérer les procédures de recrutement au niveau international, telles que la mobilité des talents, la gestion de leur carrière ou une meilleure planification de la coopération du personnel d'origines diverses, par exemple (Crowley-Henry et al., 2019 ; Cerdin & Brewster, 2014).

## 6.2. Le contexte macro/institutionnel

Dans le contexte institutionnel, les pratiques et les politiques de gestion des talents s'intègrent en fonction des conceptions locales des territoires (Cooke et al., 2014). En France, des normes régissent la gestion des ressources humaines. Certaines contraintes légales et culturelles (Sidani & Al Ariss, 2014) peuvent constituer un frein à « l'implantation » des politiques et pratiques de gestion des talents, conçues initialement (Cooke et al., 2014). Le contexte institutionnel français, fondé sur le socle de l'égalité des droits et des chances (Klarsfeld & al., 2012), incite les organisations à poser des actions en faveur de la diversité. Les initiatives corporatives autour de la diversité sont, ainsi, encouragées par l'État (Klarsfeld et al., 2012). À tous les niveaux hiérarchiques confondus des organisations, « haut potentiel » compris, l'État incite les entreprises – spécialement les grandes entreprises du CAC 40 (Bébéar, 2004) – au respect des quotas ou de la Charte de la diversité.

## 6.3. Le contexte macro/sectoriel

Au niveau sectoriel, Gallardo-Gallardo et al. (2013) renforcent le fait que l'approche inclusive du talent est souvent soutenue par l'argument du facteur contingent sectoriel. Cette théorie s'appuie sur le fait que les entreprises fondées sur des économies de la connaissance, telles les entreprises du secteur de l'aérospatial, ne peuvent guère réaliser des bénéfices sans leurs talents. Ces derniers sont, en effet, en possession de la connaissance et de la capacité d'innovation ; cette habileté à imaginer de nouvelles inventions pourrait permettre à ces entreprises d'acquérir ou de développer un avantage concurrentiel (Màrtin-Alcàzar et al., 2013). Dans une certaine mesure, le *business model* est ainsi défini par des personnes possédant une expertise. Ce savoir-faire qualifie les individus qui la possèdent, de « talents ». Dans ce contexte, « *le talent* [fait] référence à une population constituée de l'ensemble des employés » (Silzer & Dowell, 2010, p. 14), incluant des personnes issues de la diversité (voir Kulkarnia & Scullion, 2015).

## 6.4. Le contexte méso/organisationnel

Au niveau organisationnel, la diversité est associée aux questions de mobilité internationale des compétences interculturelles, de genre ou de minorités ethniques, par exemple (Collings, 2014 ; Sidani & Al Ariss, 2014 ; Ng & Metz, 2015). La littérature rassemble peu de recherches sur les possibilités qu'offrent les individus issus de la diversité dans le processus de gestion des talents (Kulkarnia & Scullion, 2015 ; Fouad & Wen, 2015 ; Peretti, 2012), comme les femmes à des postes de leadership (Fouad & Kantamneni, 2013) ou la prise en compte des minorités ethniques (Byars-Winston et al., 2015).

## 6.5. Le niveau individuel

Le niveau individuel de la gestion des talents met en exergue la perception des individus de ces pratiques de gestion des talents (Gelens et al., 2013), et leurs préoccupations (voir Table 2). Les relations sociales au cœur du marché du travail vont au-delà d'une simple économie d'échange (Crane et al., 2019). Il s'agit d'une logique d'échange sociale (Jonsen et al., 2013), dans laquelle les employés agissent réciproquement en fonction du traitement qui leur est octroyé (Tsui & Wu, 2005). Si, à titre d'exemple, un employeur investit dans le bien-être de ses employés – en leur offrant la sécurité de l'emploi, des opportunités de développement de carrière, un cadre professionnel agréable (Boxall & Macky, 2009) – l'employé serait enclin à accomplir des activités au-delà des attributions fonctionnelles.

La génération actuelle, la génération Y, représentée par les individus nés entre 1980 et 2000, est friande d'innovation et de technologie. Son regard est fixé vers des entreprises, pour lesquelles les questions éthiques et morales sont au cœur de leurs objectifs stratégiques (Kilber et al., 2014). Des actions en faveur de la diversité, dans une gestion plus inclusive des talents, serait un moyen d'attirer, d'identifier, de développer et de retenir les individus (Festing & Schäfer, 2014) considérés comme « talentueux », au sein de cette classe de population.

## 7. Cadre de l'étude

Notre étude rejoint la volonté des chercheurs d'offrir une compréhension plus inclusive et contextuelle des activités de gestion des talents (Sheehan & Anderson, 2015).

En Europe, particulièrement en France, le cadre législatif et les normes culturelles en faveur de la diversité dans le débat public sont tels, qu'il est nécessaire d'en tenir compte au sein des pratiques GRH. Les initiatives corporatives autour de la diversité ne semblent avoir de sens que lorsqu'elles sont encouragées par l'État (Klarsfeld et al., 2012 ; Klarsfeld et al., 2014). Par exemple, le Label Diversité invite les organisations signataires, comme GDF Suez, à identifier les principales discriminations subies par ces individus issus de la diversité (Bébéar, 2004). En 2012, cette entreprise projetait pour l'année 2015 : « 25 % de femmes cadres ; 30 % de femmes dans les recrutements ; 35 % de femmes parmi les “hauts potentiels” [comprendre parmi les talents] ». Dans le même objectif, en janvier 2017, à l'occasion du sixième anniversaire de la loi Copé-Zimmerman promulguée en 2011, les entreprises du CAC 40 ont été fortement incitées à augmenter, à hauteur de 40 %, la représentation des femmes à des postes de management et de talent, au sein des conseils d'administration. L'ensemble des grandes entreprises sont concernées par ces prérogatives, mais elles restent libres de choisir le critère de diversité le plus approprié, selon ses besoins. L'industrie aérospatiale, où la main-d'œuvre est essentiellement constituée d'hommes cadres ou ingénieurs (GIFAS, 2012), représente ainsi un cas d'étude exemplaire.

## **8. Plan de recherche**

Notre réflexion commence par l'étude d'un ensemble de revues littéraires nous ayant permis de déceler les fossés de connaissances et de constituer notre question de recherche, déclinée en trois niveaux. Nous proposons au niveau macro, dans une vision globale, une revue portant sur la gestion des talents et le management de la diversité en France. Au niveau organisationnel, nous offrons une analyse de la littérature en gestion de projet des organisations du secteur aérospatial, et de la GRH d'entreprises industrielles dites « cycliques ». Au niveau micro, c'est la littérature sur la génération Y qui est étudiée. La méthodologie de l'étude est présentée au chapitre IV, suivie de la présentation et de la discussion autour des résultats dans les chapitres V et VI.



# **CHAPITRE I**

## **CONTEXTE MACRO DE LA RECHERCHE**

Revue de littérature de la gestion des talents et du management de la diversité

## 1. La gestion des talents

La gestion des talents est « *l'habilité d'une organisation d'attirer, de sélectionner, de développer, et de retenir des employés clés [...] pour contribuer à l'avantage durable de l'organisation* » (Festing & Schäfer, 2014). Elle s'inscrit dans une volonté d'aligner le processus des ressources humaines aux besoins stratégiques des grandes et moyennes entreprises. (McDonnell, 2011). Pour défendre leur marché et rester compétitif (Boudreau & Cascio, 2014), dans un contexte concurrentiel et face à la montée de l'internationalisation (Farndale et al., 2010) et aux changements environnementaux (Hornstein, 2015), de nombreux facteurs motivent le besoin et la volonté d'innovation, de créativité et de flexibilité dans les entreprises. Or, selon certains académiques, la capacité à innover et à manager le changement – qu'elle soit dans l'intérêt d'une organisation (Dries, 2013) ou d'une nation (Khilji et al., 2015) – réside dans le talent et le potentiel des individus (Boudreau & Cascio, 2014). Elle dépend également du contexte dans lequel le talent est identifié et développé (Al Ariss et al., 2014 ; Festing et al., 2015).

La gestion des talents devient, par conséquent, l'un des enjeux majeurs des ressources humaines (RH) des entreprises à l'international (Thunnissen et al., 2013). En littérature, la gestion des talents correspond à la prise en compte des compétences dites « clés », c'est-à-dire « *d'un ensemble de savoir-faire qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel* » (Klarsfeld, 2000, p. 12). Le talent peut se définir comme « *un ensemble de compétences qui, étant développées et appliquées, permettent à la personne d'exceller dans un certain rôle et d'une excellente manière* » (González-Cruz et al., 2009, p. 22). En d'autres termes, il est « *la connaissance, les aptitudes et les valeurs requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain, les bonnes aptitudes, la bonne place, le bon emploi, au bon moment* » (Ulrich & Smallwood, 2012). Il constitue alors la principale « *richesse* » de l'individu qui la possède. Ceci implique une responsabilité particulière de cette dernière, vis-à-vis de son « *capital talent* », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur (Mendenhal et al., 2012). La variable temps s'avère, en effet, indispensable dans la gestion des talents, particulièrement dans le cadre de leur développement, s'opérant au travers des différentes opportunités de mobilité internationale offertes au cours de leur carrière (Fandale et al., 2014 ; Crowley-Henry et al., 2019). Dans ce contexte, les conventions institutionnelles des différents pays où le talent est mobilisé sont à considérer (Furusawa & Brewster, 2015).

En effet, les pratiques et les politiques de gestion des talents se mettent en place suivant le schéma des politiques locales des territoires (Cooke et al., 2014). Dans leurs publications, Thunnissen et al. (2013) mettent en évidence l'incidence des politiques des territoires, dans les activités de gestion de talents. C'est ainsi que certaines normes culturelles et légales sont établies, afin d'encourager la diversité (Zanoni et al., 2010) au sein des postes à talent, et pour une population d'individus spécifiques. Ces normes peuvent constituer un frein ou un moteur dans la conduite locale des ressources humaines, en matière de gestion des talents. Cette gestion peut être envisagée comme une pratique de gestion des compétences déjà existantes dans une organisation, ou comme une activité à part entière. En France, il existe des dispositifs de gestion des compétences telles que la GPEC, qui définit plus ou moins la gestion des talents en entreprises.

## 1.1. La GPEC : origines et définitions

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est un référentiel métier résumant l'ensemble des pratiques et des activités de la gestion des compétences. Cette dernière est définie comme « *l'ensemble des actions managériales engagées par une ou des organisations, afin de gérer les compétences – entendues comme la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé* » (Loufrani-Fedida, 2008, p. 74).

D'après Dejoux (2013), la gestion des compétences est née de pratiques spontanées d'entreprises françaises, dans les années 80. Elle a connu plusieurs modifications, et a abouti en 2005 à la GPEC, par une obligation triennale de négociation (loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005). La GPEC est ainsi créée dans le champ des politiques publiques. Le sens de la GPEC est multiple et dépend, notamment, des objectifs qui lui sont assignés. Dans la Table 3, nous présentons les différents objectifs de la GPEC, d'après les travaux de Dejoux (2008, p. 61-62).

**Table 3 – Objectifs de la GPEC**

*D'après Dejoux (2008, p. 61-62)*

OBJECTIFS	DESCRIPTION
<b>Lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise</b>	« <i>D'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles.</i> » (p. 62)
<b>Anticiper les besoins en emplois et compétences, et les comparer aux ressources humaines actuelles</b>	« [La GPEC permet] <i>d'adapter les compétences aux emplois et à leur évolution, d'optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel et d'accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques.</i> » (p. 61)
<b>Discuter, avec les partenaires sociaux, des outils de développement des compétences pour les entreprises et l'emploi</b>	« [La GPEC] <i>s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés, des partenaires sociaux et de l'État français.</i> » (p. 62)

## 1.2. La remise en question du modèle de compétences de la GPEC

D'après Mirallès (2006), le modèle de compétences est apparu dans les années 70, avec la remise en question du modèle fordiste (« *la production de biens standardisés* », « *la productivité basée sur la division du*

travail », p. 2). Le facteur humain devient alors primordial. Il permet d'associer la qualité à la réactivité, dans le but de satisfaire une demande accrue de « *performance productive* » ; envisagée par Mirallès comme « *la capacité à rester sur un marché* » (p. 2), face à la montée de la compétitivité. La base de la structure de production passe, ainsi, du « *poste de travail* » avec des tâches précises selon les règles préétablies, à celui de la « *gestion d'équipe* ». Aussi, la révision du modèle fordiste et de ses instruments, tels que les grilles de poste et de qualification, aboutit progressivement à l'émergence du modèle de la compétence. Mirallès souligne que, dans un contexte de plus en plus compétitif et de recherches de la plus haute performance possible, le modèle de la compétence-marque est remis en question. La Table 4 rassemble les différentes critiques émises à l'encontre de la GPEC et du modèle de compétences, d'après Mirallès (2013) et Delobbe et al. (2011).

**Table 4 – Principales critiques de la GPEC et du modèle de compétences**

*D'après Mirallès (2013, p. 4) et Delobbe et al. (2011, p. 1)*

CRITIQUES	DESCRIPTION
<b>Trop rigide</b>	« [La GPEC] vient mettre à l'ordre du jour la notion de potentiel, qui devient désormais le moyen privilégié de différencier deux individus dotés en principe des mêmes compétences. [...] le potentiel d'un individu est avant tout conçu comme un ensemble de ressources latentes, incluant des compétences non utilisées dans l'emploi effectif, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles, et donc finalement comme une capacité générale d'apprentissage » (Mirallès, 2013)
<b>Manque de fiabilité</b>	« Les changements dans la sphère économique (bouleversements technologiques, fusions/acquisitions, succession de changements rapides des règles du jeu dans de nombreux marchés...) ont pratiquement rendu impossible l'établissement de prévisions fiables » (Mirallès, 2013)
<b>Source de désajustement organisationnel</b>	« Le modèle de la compétence était supposé accompagner les mutations du travail et l'émergence de l'organisation flexible et pourtant, les pratiques de gestion des compétences semblent bien souvent faire abstraction des spécificités des contextes organisationnels dans lesquels elles émergent. » (Delobbe et al., 2011)

La gestion des compétences par la GPEC laisse place à différents modèles, pour traduire les pratiques et les activités de gestion des compétences en France. Outre une hypothèse de cohérence entre les pratiques, certains auteurs ont défendu une approche contingente des pratiques de GRH, insistant sur l'adéquation de plusieurs facteurs internes et externes à l'organisation, tels les contextes organisationnels et stratégiques (Delobbe et al., 2011). Le terme « talent » est défini, ainsi, comme un moyen de pourvoir aux postes du top management. Le modèle se rapprochant le plus des pratiques de gestion des talents en France est le « *modèle de la sélectivité* » (Delobbe et al., 2011). Les compétences sont définies comme « *des aptitudes intellectuelles et de leadership notamment, et des attitudes, voire des traits de personnalité génériques* » (Delobbe et al., 2014, p. 15). C'est une perspective plus réductionniste, à l'opposé du modèle « *talent* » du cabinet McKinsey :

prétendant au départ dépasser les limites du modèle des compétences, en tenant compte des performances actées, ce modèle se positionnait hors des grilles de compétences et des grilles hiérarchiques. Le but du modèle « talent » est, alors, de faire progresser les processus en dehors des procédés habituels de progression dans la carrière.

Si l'on constate, au sein des entreprises, une réelle volonté d'évolution des pratiques de GRH stratégiques par cette gestion des talents, il n'est pas moins vrai que ce domaine de recherche manque d'une considération plus poussée de son approche inclusive (Dries, 2013). À la différence de l'approche exclusive, la vision inclusive permet une intégration de l'ensemble des individus. Elle inclut des personnes diverses, aussi bien en matière de genre, d'âge que de culture, par exemple. Les individus issus de la diversité ne sont pas exclus du processus, mais peuvent faire l'objet de politiques ou pratiques de gestion des talents. Cette récente considération converge vers une perspective plus large de cette dernière au sein du tronc commun des GRH, mais à la croisée d'un autre domaine de recherche : celui du management de la diversité.

## **2. Le management de la diversité**

### **2.1. L'origine du concept de diversité aux États-Unis et son évolution en France**

L'examen du concept de diversité aux États-Unis permet de saisir l'origine des tensions suscitées par son exportation en France. Aux États-Unis, la notion de diversité émane d'une succession d'initiatives afférentes aux discriminations. C'est ainsi qu'en 1964, l'article VII du *Civil Rights Act* interdit la discrimination des salariés fondée sur la couleur de peau, la race, la religion, le sexe ou l'origine (Klarsfeld et al., 2014). Elle prône un traitement d'égalité en faveur des minorités : l'*Equal Employment Opportunities* (EEO). En 1965, ces populations particulièrement discriminées – les femmes et les minorités ethniques – font l'objet d'un traitement préférentiel (*Affirmative Action*), afin de rééquilibrer leur représentativité dans les emplois qualifiés. Toutefois, les résultats mitigés de ces législations conduisent à une remise en cause de ces politiques dans les années 80 : c'est la genèse du concept de la diversité. Fondateur de l'*American Institute for Managing Diversity* en 1984, Thomas Roosevelt devient le porte-parole de ce nouvel élan. Ce mouvement considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée, susceptible de contribuer à la compétitivité de l'entreprise (Haas & Shimada, 2014). Les contestations (revendications) ne se rapportent plus à la représentativité des communautés minoritaires, mais à la mise en œuvre d'une nouvelle disposition tenant compte des volontés du collectif diversifié (Cox, 1991 ; Hornsey & Hogg, 2000). La valorisation des différences s'impose ainsi, et prend le pas sur la gestion des groupes discriminés.

Le comité de la diversité incarne une philosophie libérale et individualiste (Bender, 2004 ; Bender & Pigeyre, 2010). Conciliant enjeux économiques et managériaux, le terme de « diversité » d'origine nord-américaine (États-Unis et Canada) se diffuse auprès des organisations de différents pays. Son exportation en Europe et en France (Klarsfeld et al., 2014) est chargée de valeurs et d'un idéal social, qui lui sont propres. Il suscite, ainsi, débats et adaptations dans les pays d'accueil (Bereni, 2011 ; Sanders & Belghiti-Mahut, 2011).

## 2.2. Le concept de diversité en France : sens et pratique

En France, le concept de diversité – reconnu aux États-Unis dans les années 80 – fait suite à l’arsenal législatif anti-discrimination, mis en place dès les années 60, pour favoriser la représentativité des minorités (Bender, 2004). La diversité est mise en avant, à l’initiative du grand patronat et d’associations, par diverses actions, notamment la Charte de la diversité avec 3 373 entreprises signataires au 1<sup>er</sup> mars 2013 (IMS-Entreprendre pour la Cité, 2013) et le Label Diversité avec 381 organisations au 1<sup>er</sup> janvier 2013 (Rapport DGAFP, 2013). Elle s’intègre dans le cadre du développement de la législation européenne (Doytcheva, 2010 ; Lanquetin, 2009).

En effet, la notion de diversité occupe une place dans le débat public dès 2004 ; elle fait notamment suite aux travaux de Claude Bébéar, de l’Institut Montaigne, dont les différents rapports promeuvent la diversité au sein des entreprises en lieu et place de la lutte contre les discriminations (Bébéar, 2004 ; Blivet, 2004 ; Sabeg & Méhaignerie, 2004 ; Versini, 2004). L’une des démarches amorcées par l’institut en 2004 est la rédaction d’une charte sur la diversité. Élaborée par le patronat, ce protocole comprend six obligations portant sur la diversité ethnique, culturelle et sociale (Bébéar, 2004). Les entreprises signataires de cette convention s’engagent à promouvoir la diversité dans le cadre de leurs activités économiques (Garnier-Moyer, 2012). Le management de la diversité en France s’établit aussi bien sur une inclusion des paramètres culturels, ethniques et sociaux, que sur une représentation de celle-ci à tous les niveaux de qualification confondus. *« Aujourd’hui les parcours de vie des concitoyens d’origine étrangère se heurtent encore très souvent à de multiples obstacles appelés plafonds de verre par les sociologues. Or, si les entités de la communauté nationale sont diverses, cette pluralité devrait se retrouver à tous les maillons de la société, ce qui veut dire également accéder à des niveaux de responsabilités élevées. Cette disparité doit être visible : c’est une question de justice, c’est aussi la seule voie possible pour revitaliser le pacte républicain [...] »* (Bébéar, 2004, p. 9).

Le Label Diversité, propriété de l’État, renforce les principes d’équité des couches issues de la diversité, dans les secteurs publics et privés. Selon le Ministère, ce Label expertise les processus de ressources humaines des structures labellisées ou de celles qui le désirent. Les appréciations des dispositifs RH offrent de véritables possibilités de prévenir ou de corriger les mécanismes de la discrimination ; ceci par l’examen de l’ensemble des critères relatifs à la discrimination définis par la loi : l’âge, le handicap, l’origine, le genre, l’orientation et l’identité sexuelle, les opinions syndicales, religieuses ou tout autre facteur discriminant (Garnier-Moyer, 2012). La certification est décernée par l’association AFNOR ; elle légitime les bonnes pratiques de recrutement et d’évolution professionnelle, qui valorisent la diversité dans le monde du travail.

## 2.3. Le poids de l’origine ethnique en France

Selon Safi et Simon (2013), les sondages d’opinion conduits en France font état de pratiques discriminatoires particulièrement répandues (Brinbaum et al., 2012). Elles se rapportent généralement à l’origine ethnique, à la couleur de peau (Collet & Keucheyan, 2011). D’après les auteurs de ces études, l’origine ethnique est le principal motif de discrimination identifié en Europe, précisément en France, par les

personnes interrogées. Ils indiquent que les immigrés ou les descendants d'immigrés – d'origine africaine et maghrébine en général, mais aussi ceux originaires des Dom et leurs descendants –, sont principalement confrontés aux discriminations liées à l'origine ethnique. Cette population constitue les « *minorités visibles* », évoquée par Bébéar (2004). Pourtant, elle constitue la couche de la population majoritaire, du point de vue de leur visibilité dans l'espace public comme de celui de leur exposition aux discriminations (Safi, 2013).

## **2.4. Les différentes approches de la diversité et ses enjeux stratégiques**

Les pratiques de la diversité en entreprise ont deux principales sources. La première est celle du *moral case*, qui s'oppose à la *business case* (van Dijk et al., 2012).

### **2.4.1. Le Moral case**

Le *moral case* du management de la diversité, cette volonté de lutter contre toute forme de discrimination sans considérer l'intérêt des entreprises, était jadis une affaire de droits humains, de justice et d'équité dans le milieu du travail (Klarsfeld & Ng, 2012). Depuis les années 80, le management de la diversité est devenu un enjeu de performance organisationnelle des entreprises, en termes de compétences et d'efficacité dans l'atteinte des objectifs d'une organisation (Louart, 1999). Il est abordé, principalement, sous l'angle stratégique de l'entreprise.

### **2.4.2. Performance et diversité**

La littérature en gestion de la diversité met en relief trois principales approches et perspectives de la performance : économique, commerciale et humaine. De prime abord, la diversité affecte de manière positive les performances économiques des entreprises. La diversification du profil des collaborateurs, précisément des managers, contribue à accroître la productivité de l'entreprise. Elle influence considérablement son indice de performance (Arthur & Cook Alison, 2003). Sur le plan humain, la diversité atténue la pénurie en main-d'œuvre à laquelle se confrontent les entreprises de l'Union Européenne. L'engagement « diversité » d'une entreprise devient, par ailleurs, vecteur d'amélioration de la notoriété de celle-ci. La valorisation du capital-image perfectionne l'attractivité de l'entreprise, constituant ainsi un atout pour retenir les collaborateurs talentueux (Milliken et al., 1998). Sur le plan commercial, une main-d'œuvre variée reflète, effectivement, les différentes couches de la société et facilite l'accès à de nouveaux marchés. Elle rapproche également les entreprises de leur clientèle. La diversification des ressources humaines est un paramètre clé dans l'octroi d'un attribut à une entreprise, par ses clients. Cet attribut pourrait accroître le *goodwill*, c'est-à-dire les actifs incorporels, tels que la bienveillance et la loyauté des organisations qui en possèdent (Barrington & Troske, 2001).

Mais, en plus d'améliorer l'image extérieure de l'entreprise, la promotion de la diversité se présenterait comme un facteur de développement d'un avantage concurrentiel (Chanlat & Dameron, 2009) ; elle satisferait conjointement les impératifs de la société et les exigences stratégiques des entreprises, pour développer le potentiel d'innovation et de créativité des équipes diverses.

### **2.4.3. Le Business case**

La mondialisation a eu de très fortes répercussions sur les effectifs de nombreuses entreprises. Elles emploient, aujourd'hui, des salariés provenant de pays et de cultures différents. Ces vingt dernières années, la gestion de la diversité a connu un intérêt croissant, lié à la prise en compte de la dimension « apprentissage ». La gestion de la diversité ne se résume plus à augmenter la représentation des différentes minorités sur le lieu de travail ; elle se construit désormais sur un nouveau paradigme « *d'apprentissage et d'efficacité* » de valorisation de la différence (Ely & Thomas, 2001). Cette approche ne considère pas les individus selon leur apparence ou leur milieu d'origine, mais selon les différentes connaissances et perspectives qu'ils peuvent apporter. La diversité n'est plus rattachée à la logique d'équité, mais d'apprentissage, de différence et de source de performance. De nombreux auteurs ont envisagés plusieurs scénarios, afin d'élucider l'impact de la diversité sur la performance des modèles théoriques différents : la Dépendance aux Ressources, la *Resource-Based-View* (RBV ; Barney, 1991), et l'Identité Sociale.

### **2.4.4. La Dépendance aux Ressources**

La théorie de la Dépendance aux Ressources s'inscrit dans le prolongement des théories de la contingence. Ce postulat définit les organisations comme des « *systèmes ouverts* » où il est impossible de comprendre les comportements ou la structure, sans toutefois tenir compte de leur environnement d'évolution. Cette hypothèse émet l'idée selon laquelle, il est nécessaire aux organisations de s'adapter à leur milieu pour assurer leur survie, puis améliorer leur positionnement. Dans ce cas, la performance et la survie de l'organisation dépendent du milieu, pris comme un fonds de ressources nécessaire. Suivant la perspective de la TDR, on modélise la performance d'une organisation par l'impact de l'extérieur sur ses ressources, au vu du critère d'efficacité et non d'efficience. La RBV, quant à elle, s'inscrit dans une perspective proche du *Social Justice Case*. Elle suggère l'adoption d'initiatives d'aménagement de vie professionnelle, afin de sécuriser l'acquisition des ressources, ici humaines, nécessaires à la survie de l'organisation (Cook, 2004). En effet, le souhait de conserver le capital humain des collaborateurs, notamment hautement qualifiés, pourrait impliquer la mise en œuvre de programmes spécifiques d'aménagement, en vue d'élaborer des programmes de fidélisation du personnel (Crane & Hartwell, 2019).

### **2.4.5. La Resource-Based-View (RBV)**

La *Resource-Based-View* (théorie des ressources et des compétences) s'inspire des travaux de Penrose & Penrose (2009). Ces études portent sur une vision plus centrée de l'analyse stratégique. Elles démontrent la capacité des organisations à transformer leur environnement, grâce à leurs ressources et compétences. L'enjeu



stratégique pour l'entreprise se condense en la capitalisation et la valorisation, tant des ressources que des compétences internes. Selon Wernerfelt (1984), une entreprise sera comparativement plus performante qu'une autre, pour peu qu'elle affiche une capacité supérieure à développer, mobiliser et protéger un ensemble de compétences et de ressources stratégiques. Extension de la théorie classique de l'avantage comparatif, la *Resource-Based-View* confie au management la tâche d'identifier et d'exploiter au mieux les ressources et les compétences, les forces et les faiblesses de chaque organisation, afin d'en optimiser la meilleure performance (Tywoniak & Groupe, 1998).

#### **2.4.6. L'Identité Sociale**

La théorie de l'Identité Sociale (Tajfel & Turner, 2010) propose des instruments de pensée – notamment la catégorisation sociale et la comparaison entre groupes –, pour une meilleure appréhension des processus d'identification sociale des individus. Elle fournit une grille analytique résumant les processus de construction des appartenances sociales des acteurs d'où ce phénomène de positionnement relatif des groupes dans l'espace social. En ce sens, le positionnement d'un groupe social dépend d'un principe d'intégration sociale – les individus s'agglutinent dans un groupe par mise en partage d'intérêts, normes et modes de pensées et d'actions – et de différenciation – les groupes accèdent à une existence sociale par reconnaissance réciproque de leur différence.

#### **2.4.7. Le Vertu case**

Par ailleurs, en plus de la *business case*, il existe une troisième approche de la diversité en entreprise. En effet, alors que le *moral case* et le *business case* s'opposent, l'approche vertueuse de la diversité tente de les concilier (Nijd, 2013) et constitue un paradigme alternatif. L'approche « *valeurs et vertus* » porte un management de la diversité plus nuancé, alliant satisfaction des besoins stratégiques et valeurs morales d'une entreprise.

### **3. Conclusion**

Parmi les trois théories de gestion de la diversité présentées, seule la théorie des ressources et des compétences de Barney (RBV, 1991) est identique à celle évoquée dans le cadre théorique de gestion des talents. En effet, la littérature en gestion des talents est basée, notamment, sur la théorie des ressources et des compétences de la firme (RBV) et du capital humain (Lepak & Snell, 2002). Par cette conception, le talent d'un individu résulte de sa valeur et de son caractère unique. Dans l'approche inclusive du talent, chaque individu possède des caractéristiques positives qui lui sont propres, telles sa personnalité, ses qualités humaines, sa différence culturelle ou de genre ; elles lui permettent d'exceller dans des domaines spécifiques, et de faire progresser la position concurrentielle d'une organisation (Meyers & van Woerkom, 2014). Ces caractéristiques conditionnent, par conséquent, la capacité de l'individu à exceller dans un domaine donné, en

agissant comme un catalyseur accroissant le développement de ses compétences ultérieures pour créer ainsi de la valeur, utile à l'entreprise dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Toutefois, comme nous l'avons vu dans notre chapitre introductif, la réussite de la gestion des talents – tant inclusive par les individus issus de la diversité qu'exclusive – dépend du contexte organisationnel dans lequel il est implanté.

## **CHAPITRE II**

### **CONTEXTE MÉSO DE LA RECHERCHE**

*Revue de littérature de GRH des entreprises du secteur aérospatial*

# 1. Introduction

Les discussions, au sens de la littérature en gestion des talents, invitent à sortir d'une connaissance généraliste de la discipline, pour offrir une compréhension plus contextuelle et proche de la réalité du terrain. Les chercheurs considèrent davantage l'influence dominante des différents environnements et contextes dans le déroulement des activités de gestion des talents (Sidani & Al Ariss, 2014 ; Cooke et al., 2014). Au niveau méso, il est question d'analyser la forme organisationnelle d'une entreprise (Al Ariss et al., 2014) pour comprendre la mise en forme de la relation de travail et ses activités de GRH (Paauwe, 2004). Cette GRH « diversifiée » amène à réfléchir à la tendance à homogénéiser trop facilement les politiques de gestion des ressources humaines, et à délaissier ainsi les points de rupture éventuels.

En effet, les pratiques de GRH, notamment celles nous important dans cette étude, diffèrent selon leur contexte d'instauration. À l'instar des entreprises du secteur aérospatial, la GRH est déployée dépendamment de leur fonctionnement en mode projet, sur des cycles de moyen et long terme (Al Ariss, d'Armagnac, N'cho 2016). Selon Hornstein (2015), les taux de réussite d'implantation de ces projets dépendent, quant à eux, de la gestion du changement et du leadership effectifs au sein des organisations. Un projet en lui-même implique des changements, et nécessite des personnes talentueuses aptes à les manager.

Selon l'AFNOR (l'Association Française de NORMalisation), un projet est « *un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, définies dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources* » (norme X50-105 de l'ISO 10006, 2003). L'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) propose une autre définition : « *Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin* » (1996).

Dans la littérature en gestion de projets, Midler (Ecosip, 1993) explique que « *le projet est une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande, et marque ainsi le caractère évolutif du projet dans le temps. Les organisations fonctionnant par projet, comme les entreprises du secteur aérospatial, articulent leurs activités autour d'une approche globale au sein de l'organisation, par le management de projet.* » (Midler & Beaume, 2010). Selon l'AFITEP-AFNOR (2010), ce type de management est reconnu lorsque c'est un « *organisme qui structure son organisation et adapte ses règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser* » (norme X50-115). L'organisation articule, ainsi, ses différentes activités permanentes en fonction d'un projet. Le management de projet marque l'exigence de développer une gestion GRH, au travers d'une méthodologie adaptée au contexte de l'entreprise dans laquelle il s'articule. Midler et Beaume (2010) soulignent qu'au sein du management de projet, certaines relations et pratiques se construisent entre les projets et l'organisation permanente, entre l'organisation et ses projets, entre les différents projets entre eux, dans la transition d'un projet à l'autre, et des projets d'organisation de l'entreprise (comme l'élaboration d'un organigramme).

Au vu de toutes ces définitions, le projet conditionnant la forme organisationnelle des entreprises du secteur aérospatial, et ses pratiques de gestion des talents, s'inscrit ainsi dans un contexte particulier, dans un

objectif donné (Al Ariss, d'Armagnac, N'cho 2016). Le passage en revue de la littérature en gestion de projet et la GRH de ces types d'entreprises appartenant aux industries dites « cycliques » sont l'objet de ce chapitre. Il nous apportera une meilleure compréhension du contexte méso de notre recherche.

## **2. La gestion de projet des entreprises appartenant aux industries dites « cycliques » dans la littérature**

### **2.1. Les secteurs des industries cycliques et la notion de « cycle » et de talent**

Par les avancées technologiques notamment, la planification des ressources humaines devient un enjeu pour les entreprises des industries cycliques, telles que l'industrie aérospatiale. Elles doivent s'adapter, sur le long terme, aux fluctuations du cycle industriel dans l'ensemble de leurs activités. Les industries cycliques regroupent plus précisément des structures d'entreprises, comme les secteurs industriels de l'automobile, la construction navale ou ferroviaire, le BTP (Bâtiment et Travaux Publics), le spatial, l'aéronautique, l'énergie ou encore l'extraction minière (Observatoire de la Métallurgie, 2014). Le caractère « cyclique » se réfère aux ajustements structurels de main-d'œuvre des entreprises de l'industrie, par rapport aux fluctuations de leur activité. Cependant, la notion de cyclicité se réfère plus particulièrement aux variations de l'activité des entreprises cycliques, dans une corrélation plus ou moins forte avec l'évolution du cycle de la conjoncture économique (voir Mehrotra et al. 2014). Dans les périodes de cycle bas, où l'activité conjoncturelle est en baisse, l'activité industrielle des entreprises cycliques est restreinte et les besoins de main-d'œuvre diminuent également (voir Lejeune & Nosmas, 2004). Le cycle d'activité industrielle est structuré par deux grandes phases : la hausse de l'activité (cycle en pic) et la baisse de l'activité (cycle en creux) (GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012 ; d'Armagnac, 2004). Selon les phases de l'activité industrielle, le flux de la main-d'œuvre varie en parallèle ; il est adapté en fonction des ressources humaines requises pour produire les biens. Ceci requiert, par conséquent, un ajustement quantitatif de la main-d'œuvre. D'autre part, les entreprises des industries cycliques sont amenées à prévoir le type de compétences nécessaires pour produire leur bien industriel, suivant les phases du cycle de vie du projet industriel (voir d'Armagnac, 2004).

#### **2.1.1. L'influence du facteur cyclique dans les activités de l'industrie aérospatiale**

Dans le secteur aéronautique, par exemple, l'enchaînement des activités du cycle de vie du projet comprend principalement la phase de conception, de production, de supports de production et de commercialisation (GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012). À chaque étape du processus, des compétences spécifiques sont requises, comme le besoin de compétences en ingénierie pendant la phase de conception. Dans le secteur spatial, d'après Brill et al. (2000), le processus d'enchaînement des activités du cycle de vie du projet repose sur les phases qui le composent, et sur le degré de concrétisation du projet, représenté par le « V de la conception ». Le « V de la conception » permet d'analyser la variabilité des compétences (Midler, 1998), suivant l'enchaînement des activités sur l'ensemble du cycle de vie du projet

industriel. Il s'agit, notamment, de faire face aux défis de pénurie de main-d'œuvre en période haute, à la rétention des talents des ingénieurs de la conception (départ vers des industries en croissance). L'enjeu dépend également de trois problématiques : la gestion des âges et de leurs compétences (population vieillissante et besoin de transfert de leurs connaissances) ; le recrutement des jeunes de moins de 30 ans pour pallier le départ en retraite des seniors de la génération du *baby-boom* ; le dialogue intergénérationnel entre ces différents profils (Michot, 2004 ; Lejeune & Nosmas, 2004 ; étude de GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012). La gestion des ressources humaines sur le long terme apparaît, donc, comme un enjeu primordial au sein des industries cycliques.

### **2.1.2. Le talent et l'expertise dans les industries cycliques**

En effet, au sein des entreprises industrielles cycliques, une expertise interne est indispensable à la réalisation des missions de l'entreprise ; un besoin auquel ces organisations répondent par l'expérience technique et technologique (Ericsson et al., 2007) des talents qu'elles acquièrent et développent. La gestion des talents pourrait ainsi participer à intensifier la demande « *d'experts* » (Gallardo-Gallardo et al. 2013) par les entreprises industrielles cycliques, dans la mesure où l'on se réfère à la définition du talent comme « *un employé exceptionnel dans un domaine technique spécifique (comme les compétences liées aux logiciels graphiques) [...]* » (Silzer & Dowell, 2010, p.13). De plus, pour marquer l'importance dans l'organisation des experts, Bethke-Langenegger (2012) insiste sur leur contribution stratégique à l'entreprise : « *Nous comprenons le talent pour être un de ces travailleurs qui assure la compétitivité et l'avenir d'une entreprise (en tant que spécialiste ou leader) à travers sa qualification organisationnelle, son travail et ses connaissances, ses compétences sociales et méthodiques, et ses attributs caractéristiques tel que le fait d'être désireux d'apprendre, ou d'être axé sur la réussite* » (p. 3).

### **2.1.3. Le modèle de l'expertise ou la logique du potentiel dans les industries cycliques**

Toutefois, considérer le talent par l'expertise apportée par les individus à l'organisation n'offre qu'une vision partielle des pratiques et des activités de gestion des talents dans les industries cycliques. D'après le rapport de la GIFAS et de l'Observatoire de la Métallurgie (2012), en raison d'une pénurie grandissante de main-d'œuvre qualifiée, de l'évolution des technologies et des métiers, les entreprises des industries cycliques perçoivent les talents comme des individus ayant un certain potentiel. Meyers et al. (2013), se basant sur les définitions de Silzer & Church (2009) et Yost & Chang (2009) entre autres, désignent le potentiel comme : « *la possibilité que les individus puissent devenir quelque chose de plus que ce qu'ils sont actuellement, [...] ce qui signifie qu'il est latent ou pas encore visible [...]. Cela implique que le potentiel a un fondement en partie inné, mais doit être développé pour devenir manifeste dans une performance exceptionnelle.* » (p. 308). Le niveau de potentiel exigé fait référence à un groupe d'employés spécifiques : les « *hauts potentiels* » (Dries & González-Cruz, 2013). Selon Gelens et al. (2013) les hauts potentiels sont : « *des employés qui sont reconnus [...] en tant que futurs leaders probables de l'organisation* » (p. 342).

En outre, l'accent est mis sur les possibilités d'évolution du talent à long terme, et sur sa capacité d'adaptation face aux changements éventuels. De plus, Gallardo-Gallardo et al. (2013), sur la base de la définition d'Ulrich & Smallwood (2012, p.60), proposent d'ajouter l'idée de la variation des emplois dans le temps. Selon les auteurs, le talent représente « *les compétences : l'ensemble des connaissances, des capacités et des valeurs requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain. Les bonnes aptitudes, au bon endroit, avec le bon emploi et au bon moment ; avec de l'engagement et une contribution justifiée* [donner du sens à leur emploi] » (p. 291). On retrouve une autre conception dans la littérature en gestion des talents, celle relative à la notion de potentiel et de leadership des individus, pour répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. On remarque une distinction établie par les professionnels RH, entre le modèle de talents tourné vers l'expérience et celui orienté vers le potentiel/leadership (Gallardo-Gallardo et al. 2013 ; Meyers, van Woerkom & Dries, 2013). Cette nuance implique une mise en place des pratiques de gestion de talents différente, selon l'angle abordé au sein des industries cycliques. En effet, leur manière d'identifier les talents et de les développer est influencée non seulement par leur contexte organisationnel, mais également par leur environnement social et économique.

## 2.2. Sens et enjeux de la gestion de projet

### 2.2.1. La gestion de projet : une pluralité de sens

La gestion de projet, considérée comme le management de projet, est une discipline dont le développement est considérable depuis les années 90 dans la recherche en gestion (Garel, 2003 ; 2013). On le voit dans le secteur des services, dans les industries de production de masse, ou dans les entreprises publiques, par exemple. La diffusion de la gestion de projet excède le monde des affaires, rendant plus difficile son assimilation au sein des entreprises. Selon Garel (2013), la gestion de projet repose sur un ensemble de théories.

Les principales définitions du terme « *projet* » et de « *management de projet* » sont rassemblées dans la Table 5, d'après les travaux de Midler (1995) et Garel (2011). Selon les auteurs, le projet se définit par sa singularité, et implique des facteurs contingents dans la définition du management de projet.

**Table 5 – Principales définitions du terme « projet » et du management de projet**

*D'après Midler (1995) cité par Garel (2011, p. 73) et Garel (2011, p.74)*

SOURCES	TERMES	DÉFINITIONS
---------	--------	-------------

Midler (1995)	<b>Projet</b>	« <i>Le projet se définit comme une activité : visant à atteindre un but global. Un projet, c'est l'engagement d'une responsabilité de résultat. Les ressources, les acteurs et les méthodes à mobiliser se définissent à partir de l'affirmation du but. Cette caractéristique s'oppose à une définition des tâches comme projection de l'expérience passée, ce qui est le cas des activités métiers par exemple</i> ».
Garel (2011)	<b>Management de projet</b>	« <i>Le management de projet est l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application d'outils de gestion, mais d'un système de gestion à part entière. Il combine la gestion de projet, dans sa fonction « caisse à outils », et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes projets.</i> ».

### 2.2.2. La gestion de projet dans les industries cycliques

La gestion de projet est ancienne (Garel, 2013). C'est aux États-Unis, en 1953, que cette discipline va se formaliser en corps de doctrine autonome, dans le secteur de la défense aérospatiale (Johnson, 2002). Les grands programmes militaires ou spatiaux, et les grands travaux de développement des années 60 – sous l'impulsion des milieux professionnels américains, réunis dans le « *Project Management Institute* » (Garel, Giard & Midler, 2001) – en sont les événements fondateurs. Plus précisément, le développement de PERT (Techniques de planification et d'évaluation de la recherche) et de CPM (méthode du chemin critique) ont été à la base de cette « nouvelle » discipline, considérés comme les premières tentatives initiées, respectivement, par l'armée américaine et Dupont pour créer des outils de gestion de leurs projets (Morris et al. 2012). Gaddis (1959) semble être le premier à employer le terme *Project manager*. Il a vu cette responsabilité favorisant un projet d'intégration, une fonction du management intermédiaire (Nickels et al. 2010) ; à la fin des années 60 et au début des années 70, les enjeux d'intégration ont commencé à attirer sérieusement l'attention académique (voir les travaux sur l'organisation matricielle et les différentes formes d'intégration de Lawrence & Lorsch's, 1967 ; Davis & Lawrence's, 1977).

#### 2.2.2.1. Le caractère cyclique dans les industries de grands projets

L'organisation des industries cycliques est caractérisée par une structure projet (Parker et al. 2013), organisée selon les besoins des projets d'investissement de long terme et à haute valeur ajoutée (Morris et al. 2012). Elles sont opérationnalisées par le processus de gestion de projet (Burnes & Cooke, 2012 ; MacKay & Chia, 2013 ; Crawford et al. 2014). L'intérêt est d'atteindre une efficacité productive et une adéquation dans l'implication des salariés, dans le fonctionnement des collectifs au travail au sein d'un même projet et d'un projet à un autre (Asquin, Garel & Picq, 2010). L'activité de production des industries cycliques (secteur aéronautique, spatial, chantiers navals, ferroviaires, par exemple) est réalisée autour des différentes phases d'un projet de biens industriels. Ces industries rassemblent, ainsi, l'ensemble des industries de grands projets,



par le mode de production projet. L'aspect cyclique de ces industries est relatif aux fluctuations de l'activité de production des entreprises du secteur, en fonction de la conjoncture économique. Conjointement, la variation de production de l'activité conduit à des ajustements de la main-d'œuvre. Plus précisément, dans les périodes de cycle bas, lorsque l'activité conjoncturelle est en baisse, l'activité de production des entreprises cycliques est restreinte, et les besoins en main-d'œuvre diminuent également (voir Lejeune & Nosmas, 2004). Les industries cycliques sont, par conséquent, des secteurs d'entreprises industrielles adaptant la fluctuation de leur main-d'œuvre en fonction de leur cycle d'activité de production (forte production ou faible production de biens industriels) sur le marché économique (Mehrotra et al. 2014).

Par exemple, dans le secteur de l'aéronautique, l'activité de l'industrie dépend principalement du transport aérien, qui fluctue en fonction de l'activité économique mondiale. Sur le plan international, la production d'avions est passée d'une phase de hausse de l'activité entre 1996 et 2002 (voir Michot 2004, p. 12), à une phase de baisse de l'activité entre 2003 et 2009. Actuellement, nous sommes dans une phase de reprise du marché, amorcée depuis 2010. Treize mille recrutements ont ainsi été comptabilisés en 2011 ; six mille emplois ont été créés en 2014 (GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012). Ce constat est relativement prononcé aux États-Unis, où le caractère cyclique de l'activité du secteur est principalement imputable à la production, tant civile que militaire (commandes publiques pour la défense du pays. La baisse de la production d'avions américains, en période de faible conjoncture économique (voir Carrincazeaux & Frigant, 2006), se traduit par un ajustement structurel de la main-d'œuvre, au moyen des licenciements. À l'inverse, en Europe et particulièrement en France, les entreprises du secteur aéronautique et spatial ont rarement recours à ces licenciements d'ajustement en creux de cycle. De manière générale, les facteurs cycliques sont davantage d'ordre structurel que conjoncturel ; ils dépendent essentiellement du niveau de production de l'activité. La cyclicité, apparaissant plus longue dans le secteur spatial que dans l'industrie aéronautique, dépend de l'évolution des technologies (par la construction de satellites de télécommunication en géolocalisation, comme le GPS par exemple) et du rythme de remplacement des satellites arrivés en fin de vie (notamment pour les satellites d'observation de la Terre, de la géo-information).

#### **2.2.2.2. Quelques chiffres des industries de grands projets**

Selon la Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS), l'industrie européenne, face aux États-Unis, à la Chine ou encore au Brésil, réalise de nombreux progrès depuis 2013 pour pallier à son retard (voir informations de la DGE, Direction générale des entreprises). Les politiques industrielles de l'Union Européenne affichent une volonté de « renaissance industrielle », par un soutien plus actif à l'innovation notamment. Cette volonté politique de renforcer la compétitivité de l'industrie a été confirmée par le Conseil européen des 20 et 21 mars 2015 ; il souhaite porter la part de l'industrie à 20 % du PIB européen en 2020. À cette fin, pour le lancement du programme « Horizon 2020 », qui couvre la période 2014-2020, l'Union Européenne soutient les efforts de recherche et d'innovation des entreprises, à hauteur de 80 milliards d'euros. En France, la part de l'industrie dans le PIB ne cesse de baisser ; elle atteint 19,8 % du PIB en 2013, contre 25,2 % en 1993 et 22,1 % en 2003 (voir Échos.fr, Les Échos data). Toutefois, l'industrie de l'aéronautique et du spatial, au sein de l'industrie française, poursuit sa croissance en 2014 ; son chiffre d'affaires est en hausse de 2,9 %, représentant 50,7 milliards d'euros, selon le bilan du Groupement des

industries françaises aéronautiques, spatiales et de défense. Le secteur de l'industrie aérospatiale affiche un excédent de 23,6 milliards d'euros dans la balance du commerce extérieur, en hausse de 6 % (voir informations du GIFAS).

### 2.2.2.3. Chiffres clés de l'industrie et exemples d'industries de grands projets

Certains projets ont été élaborés pour renforcer le poids de l'industrie française. Afin d'offrir une meilleure compréhension des industries cycliques françaises, nous proposons une synthèse d'un ensemble de projets d'envergure nationale créés à partir du dispositif « La nouvelle France industrielle » (voir informations du programme DGE). Ce programme, regroupant trente-quatre plans de « reconquête industrielle », lancé en 2014, a pour objectif de « *rassembler les acteurs économiques et industriels autour d'un objectif commun, de mettre les outils de l'État au service de ce dessein et de mobiliser les écosystèmes locaux autour de la construction d'une offre industrielle française nouvelle et compétitive, capable de gagner des parts de marché en France et à l'international et de créer ainsi des emplois nouveaux.* » (cf. rapport DGE, p.3). La Table 6 regroupe les principaux grands projets des industries cycliques en France de ce programme, financé par l'État à hauteur de plus de 250 millions d'euros, pour information.

**Table 6 – Principaux grands projets français des industries cycliques**

*Propre compilation d'après le rapport DGE Direction générale des entreprises (p.3).*

TYPE DE PROJET	ACTEURS INDUSTRIELS	DONNÉES ACTUELLES	AMBITION
<b>Énergies renouvelables</b>	Renault, PSA, Faurecia, Michelin, Plastic Omnium, Valeo, PME et ETI de la filière automobile, Plateforme Automobile (PFA)	Nombre d'entreprises du secteur : 600. Chiffre d'affaires : 20 Md€.  Nombre d'emplois créés : 100 000	125 000 emplois créés d'ici 2020.
<b>Automobile</b>	ACS, Daher-Socata, Evtronic, Safran, Saft, Serma Technologies, Zodiac, Aerospace		Renforcer la sécurité routière par des véhicules intelligents et autonomes, car 90 % des accidents sont causés par des erreurs humaines.
<b>Aéronautique</b>	Airstar, A-NSE, Euro Airship, Ciel, Flying Whales, Thales Alenia Space, Voliris, Z Marine, Zodiac Aerospace, Airbus Group, Sagem, Thales, Gorgé-Infotron, Parrot, Delair Tech, Novadem, Fly'n Sense		500 000 postes de pilotes de ligne et 550 000 emplois de mécaniciens aéronautiques créés d'ici vingt ans.

<b>Aéronautique</b>	Actia, Airbus, Alstom, Altran, Renault, Safran, Schneider Electric, ST Microelectronics, Thales, Valeo	Nombre d'opérateurs de drones civils en France : 600.	Chiffre d'affaires espéré par la filière dirigeable en 2025 pour une partie de l'activité : 1 Md€.
<b>Industrie de l'embarqué (logiciels utilisés notamment dans les trains, les avions ou l'automobile, par exemple)</b>	Airbus Defence & Space, Thales Alenia Space, Snecma et d'autres.	220 000 emplois actuels, affectés aux activités industrielles représentant près de 1,5 million d'emplois : plus de la moitié des emplois industriels	Accroître la diffusion des technologies de l'embarqué
<b>Spatial</b>	Airbus Defence & Space, Thales Alenia Space, CNES, Europe Technologies Excent, Xadice, Saft, Hutchinson, Saint Gobain, Leach, Sesaly et Snecma.	8 000 emplois dans le secteur des satellites géostationnaires de télécommunication. Chiffre d'affaires consolidé du secteur : 2 Md€.	Vente de satellites à propulsion électrique dès 2015 et premier lancement d'un satellite de ce type dès 2017. 1 500 emplois directs.

### 2.2.3. Les acteurs et le cycle de vie d'un projet

#### 2.2.3.1. Les acteurs d'un projet

Au sein du management de projet, selon Garel (2011), les acteurs se distinguent suivant leur participation au projet. Le client, le maître d'ouvrage, le commanditaire et le destinataire, par exemple, appartiennent à la catégorie de ceux qui prescrivent, achètent, évaluent, réorientent ou mettent fin au projet. La fonction de réalisation du projet est attribuée aux différents membres d'une équipe projet, dont les acteurs du projet. Selon Belot (2003) ces acteurs sont principalement au nombre de trois. Ils sont présentés dans la Table 7.

**Table 7 – Les acteurs d'un projet**

*Propre compilation d'après d'Armagnac (2004, p. 30) et Loufrani-Fedida (2012, p. 29)*

LE MAÎTRE D'OUVRAGE	LE MAÎTRE D'ŒUVRE	LES ACTEURS ORGANISATEURS
<b>Direction générale</b> <b>Comités exécutifs</b>	Direction générale Comités exécutifs	Chefs de projet Managers métiers Direction des ressources humaines Direction scientifique/technique Équipe qualité Associations professionnelles du management de projet

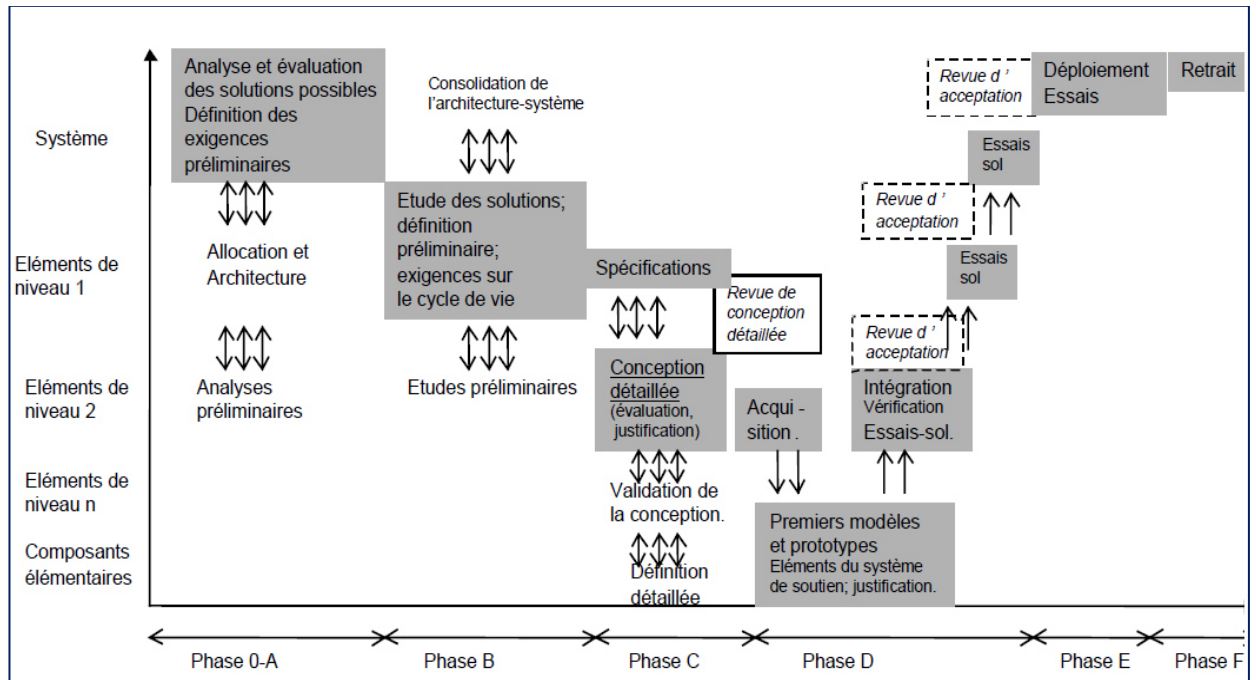
Chaque acteur intervient suivant les différentes phases du cycle de vie d'un projet. Les travaux de Midler (1993) mettent en évidence l'interaction et la complexité des relations entre les acteurs projet, au cours des différentes activités du cycle de vie d'un projet industriel automobile. Selon Garel (2011), le cycle de vie d'un projet correspond à : « *une phase amont où se fixent les grandes orientations et où se déterminent les contraintes et les moyens, puis par une phase de gel qui verrouille une option et, enfin une phase de développement qui se pilote* » (p. 78).

#### **2.2.3.2. Exemple de cycle de vie d'un projet**

Selon Brill et al. (2000), dans le secteur spatial, le cycle de vie d'un projet suit un processus comprenant l'étape de l'expression du besoin, sa conception, sa réalisation et son utilisation. L'étape de la réalisation est à cheval entre la conception et l'utilisation. L'enchaînement de cet ensemble d'activités évolue d'une part, selon les différentes phases de processus du projet. D'autre part, l'enchaînement des activités s'inscrit dans un « *degré de concrétisation du projet* ». Au départ, il y a une définition de plus en plus détaillée, puis une phase de concrétisation (production / intégration / essais / mise en service). Il est caractérisé par un autre processus en forme de V : le « V de la conception » (p. 219). Le processus est principalement interactif entre les différents acteurs intervenant pendant la phase descendante du V. La Table 8 montre le processus du « *V de la conception* », où chacune des phases demande des compétences techniques et technologiques spécifiques.

**Table 8 – Le « V de la conception »**

*D'après Brill, Chevallier & Merchadou (2000, (p. 219)*



### 3 . La gestion des ressources humaines dans les industries cycliques

#### 3.1. Les pratiques et les activités RH dans les industries cycliques

##### 3.1.1. La gestion des compétences

La gestion des compétences est définie comme un « *processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des salariés* » (Zarifian, 2005, p.6). Dans la littérature en GRH stratégique, les démarches de gestion des compétences sont censées permettre une gestion des ressources humaines, favorable à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise (Johnson et al. 2008). La gestion des compétences est portée, en effet, par la fonction ressources humaines, qui vise d'abord une coordination et une utilisation des hommes et de l'emploi – recruter, rémunérer, former, pour la production des biens et services dans les organisations (Boxall, Purcell & Wright 2007 ; Kaufman, 2014) – en tenant compte de la structure organisationnelle, et donc des spécificités des organisations par projets des industries cycliques (Parker et al. 2013). Un nombre croissant d'entreprises tentent d'articuler stratégie et gestion des compétences, de manière plus maîtrisée. L'objectif recherché est de parvenir à traduire, dans l'ensemble du processus de gestion des compétences individuelles et collectives, les actions requises pour satisfaire aux exigences de performance de la stratégie de l'entreprise.

En France, la gestion des compétences par la GPEC s'est imposée, pour bon nombre d'entreprises, comme le modèle de référence en matière de GRH. Cependant, un certain nombre de critiques persistent. Outre une hypothèse de cohérence entre les pratiques, certains auteurs ont défendu une approche contingente des

pratiques de GRH, insistant sur l'adéquation de plusieurs facteurs internes et externes à l'organisation, tels les secteurs d'activité (Turkulainen et al. 2015). D'autres modèles apparaissent dans les pratiques RH des entreprises, dont le « modèle de l'expertise » nommé également « modèle de professionnalisation ». Il recouvre les pratiques RH « *d'organisations qui visent une prestation d'un service à haute valeur ajoutée* », à l'exemple des entreprises industrielles cycliques (Delobbe et al. 2011, 16).

### **3.1.2. La gestion des compétences et le « modèle de l'expertise »**

Delobbe et al. (2014) soulignent l'intérêt du « modèle de l'expertise » pour les organisations qui ont pour objectif : « [...] *de développer l'expertise technique interne indispensable à la réalisation des missions de l'entreprise. Ce modèle s'inscrit dans les organisations qui visent la prestation d'un service à haute valeur ajoutée, typiquement d'un service intellectuel, et ont une stratégie de différenciation par la qualité et l'expertise.* » (p. 45). Les industries cycliques sont des secteurs à fort besoin d'expertise pour développer leurs différentes activités de production. L'expertise interne devient indispensable à la réalisation des missions de l'entreprise, un besoin auquel ces organisations répondent par l'expérience technique et technologique (Ericsson et al., 2007) des talents qu'elles acquièrent et développent.

Par exemple, dans le secteur de l'aéronautique, selon l'étude de l'Observatoire de la Métallurgie (2012), les entreprises demandent des profils qualifiés et expérimentés. Mais la pénurie de main-d'œuvre pousse ces entreprises à réévaluer leurs critères de recrutement. L'accent est mis sur la motivation et le potentiel, entre autres (p. 33). Par exemple, pour les métiers d'ingénierie chargés de la conception des activités d'un projet industriel aéronautique, les entreprises n'hésitent pas à recruter en dehors de leurs zones géographiques nationales.

### **3.1.3. Les compétences requises en fonction du cycle de vie d'un projet**

Les compétences techniques et technologiques nécessaires pour répondre aux besoins des industries cycliques, telles que les entreprises du secteur aérospatial, font partie intégrante des principaux enjeux de gestion des ressources humaines à long terme. Il s'agit notamment des défis de pénurie de main-d'œuvre en période haute, de la rétention des talents des ingénieurs de la conception (départ vers des industries en croissance) ; la problématique de la gestion des âges et de leurs compétences – population vieillissante avec la question de la transmission de leur savoir, recrutement des jeunes devant pallier les départs en retraite des baby-boomer, dialogue intergénérationnel entre ces différents profils (Michot, 2004 ; Lejeune & Nosmas, 2004 ; GIFAS & L'Observatoire de la Métallurgie, 2012) ; la phase de reprise du marché de l'industrie aéronautique amorcée depuis 2010 (L'Observatoire de la Métallurgie, 2014) ; l'augmentation envisagée du nombre de recrutement des entreprises du secteur et de l'ensemble des industries de grands projets (entre 96 000 et 111 000 sur la période de 2015-2020, selon le rapport de l'Observatoire de la Métallurgie, 2014, p. 5) ; la difficulté à attirer les profils qualifiés s'intensifiant et mettant certaines entreprises dans l'incapacité de combler leurs besoins en recrutement.

Par ailleurs, la demande en compétences techniques et technologiques des industries de grands projets varie en fonction des différentes phases du cycle de vie d'un projet industriel. Par exemple, dans le secteur spatial, chaque phase du cycle de vie d'un projet requiert des compétences spécifiques. D'après Brill et al. (2000), le « V de la conception » permet d'analyser les différents besoins en compétences, suivant l'enchaînement des activités sur l'ensemble du cycle de vie du projet industriel. Ainsi, chaque phase du cycle implique de prévoir les ressources nécessaires, adaptées en quantité et en qualité. GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie (2012, p.21) proposent une synthèse des contraintes de recrutement en fonction des métiers du secteur aéronautique, selon les principales fonctions du produit industriel ; ils sont au nombre de quatre : conception, production, supports de production et commercialisation. La Table 9 rassemble l'ensemble de ces contraintes, selon les métiers, les compétences et les connaissances requises.

**Table 9 – Les besoins en recrutement du secteur aéronautique**

*Propre compilation d'après l'étude de GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie (2012, p. 21-32)*

MÉTIER	COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES	CONSTRAINTES
<b>Fonction conception</b>		
Ingénieur Architecte logiciel Responsable méthode/industrialisation	R&D et innovation technologique Techniques très élevées Électronique Simulation Mécanique Logiciels aéronautiques	Insuffisance de jeunes diplômés. Critères de recrutement plus élevés (temps de formation de mise en situation à compter, entre autres).
<b>Fonction production</b>		
Opérateur Programmeur Chaudronnier aéronautique Soudeur Tourneur-fraiseur Rectifieur Ébarbeur-ébavureur Mécanicien aéronautique Contrôleur	Machines aéronautiques Gestion de la production Programmation Polyvalence	Insuffisance de flux de jeunes diplômés.
<b>Fonction supports de production</b>		
Responsable achats Chargé d'affaires Technicien méthodes Responsable qualité	Logistique Polyvalence Connaissance du secteur Qualité Gestion du flux de production	Insuffisance de flux de jeunes diplômés. Inexistence de formations, métiers nécessitant une multicom pétence. Élévation des critères de recrutement.

Commercialisation		
Technico-commercial aéronautique	Connaissance du secteur Relation client	Insuffisance de expérimentés. profils

### 3.1.4. Le suivi de carrière des acteurs d'un projet

Le suivi de carrière, au sein des organisations fonctionnant par projet et sur du long terme, est lié à la spécificité de leur secteur. Au sein de la littérature en management par projet, le concept de carrière est souvent défini comme « *la séquence d'évolution de l'expérience de travail d'une personne au fil du temps* » (Arthur et al, 1989, p.8). Bredin et Söderlund (2013) soulignent que les carrières impliquent, aujourd'hui, la mise en œuvre d'un nouveau modèle de carrière, aligné non seulement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, mais également avec ceux des employés. Par exemple, l'évaluation hiérarchique annuelle, réalisée par le responsable RH, est remise en cause au profit de dispositifs de feed-back multicritères et multi-acteurs, adaptés au rythme des projets (Garel et al, 2003). Le rythme des projets et le suivi de carrière, au sein des entreprises de grands projets, dépendent dans une certaine mesure des fluctuations de la main-d'œuvre et de l'activité, présentées dans la Table 10. Selon les phases du cycle d'activité, l'ajustement du volume des salariés implique une gestion de carrière différente, suivant la population ciblée.

**Table 10 – Fluctuations de l'activité et de la main-d'œuvre des entreprises de grands projets**

*D'après les recherches empiriques de Mehrotra et al (2014) et les rapports de Lejeune & Nosmas (2004), Michot (2004)*

FLUCTUATIONS CYCLE ÉCONOMIQUE	ACTIVITÉ	MAIN-D'ŒUVRE
Expansion	Hausse (cycle en pic)	- Recrutement de jeunes de moins de 30 ans. - Maintien du volume des départs anticipés et préretraites.
Récession	Baisse (cycle en creux)	- Arrêt du recrutement des jeunes de moins de 30 ans. - Hausse du volume des départs anticipés et des pré-retraites. - Licenciements et autres variables d'ajustement par les entreprises sous-traitantes.

Le cycle d'activité de production est structuré par deux grandes phases : la hausse de l'activité (cycle en pic) et la baisse de l'activité (cycle en creux) (Mehrotra et al. 2014). Dans les périodes de cycle bas, où



l'activité conjoncturelle est en baisse, l'activité de production des entreprises cycliques est restreinte ; les besoins en main-d'œuvre diminuent également (voir Lejeune & Nosmas, 2004). Ces entreprises doivent faire face, notamment, aux défis de pénurie de main-d'œuvre en période haute, à la rétention des talents des ingénieurs de la conception (départ vers des industries en croissance). La problématique de la gestion des âges des salariés et de leur suivi de carrière, selon les parcours, devient cruciale. Les enjeux des entreprises de grands projets s'articulent autour de la transmission des savoirs d'une population vieillissante, du recrutement des jeunes dû au départ en retraite des seniors de la génération du *baby-boom*, et du dialogue intergénérationnel entre ces différentes générations (Michot, 2004 ; Lejeune & Nosmas, 2004 ; GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012). Le suivi de carrière sur le long terme apparaît comme un facteur prédominant au sein des industries de grands projets. L'exemple présenté dans la Table 11, sur la gestion des ressources humaines à long terme dans l'industrie minière canadienne, illustre nos propos.

En effet, selon le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière du Canada (RHIM), l'emploi de l'extraction minière est étroitement lié aux cycles économiques. En périodes d'essor économique, le volume d'emploi augmente ; il diminue en périodes de récession. Mais face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, aux départs en retraite de la génération du *baby-boom* et aux avancées technologiques, le besoin de retenir les plus expérimentés et d'attirer de jeunes talents à fort potentiel s'intensifie. L'enjeu, pour l'industrie minière, réside dans sa capacité à planifier et à établir un équilibre entre ses besoins immédiats et les tendances à long terme de la main-d'œuvre. La flexibilité de l'activité et, de surcroît, la volatilité de l'emploi amènent les entreprises de l'industrie minière à réfléchir à une planification des ressources humaines adaptée, tout au long de leur cycle industriel. La Table 11 présente les principaux éléments nécessaires à la résolution de cet enjeu de planification stratégique de la main-d'œuvre. Cette planification est définie par le Conseil RHIM comme la disposition à lier « *la stratégie et les pratiques en matières de RH à la stratégie opérationnelle : veillant à ce qu'une entreprise ait les bonnes personnes au bon endroit, au bon moment et au bon coût pour exécuter ses plans opérationnels* » (rapport 2013, p. 17). Les stratégies de GRH du Conseil RHIM demandent à être analysées de manière empirique, notamment celles concernant les « Partenariats en main-d'œuvre », construite dans le but d'apporter une réponse au défi de la rétention des talents de l'industrie minière.

**Table 11 – La planification stratégique des ressources humaines dans l'industrie minière du Canada**

*Propre compilation d'après les recherches du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière du Canada (RHIM, 2013)*

	OBJECTIFS	PROGRAMME	PRINCIPAUX DÉFIS RENCONTRÉS	ACTIONS POUR SURMONTER LES DÉFIS
<b>1. Transfert des connaissances</b>  « Chez Teck »	Préserver les connaissances des travailleurs qui quittent l'entreprise ou sont transférés dans un autre projet.  Réduire ainsi la perte de connaissances en périodes de ralentissement de l'activité dans l'industrie.	Liste de contrôle des principaux objectifs de l'apprenant relatifs à un métier ou à un processus (dangers, risques, mesures de contrôle).	Refus des salariés les plus anciens de participer au programme par peur d'endosser la responsabilité en cas de problèmes.	Éviter la menace de mesures disciplinaires et choisir le dialogue.  Dialoguer avec les salariés sur l'impératif opérationnel de la transmission de savoir pour la sécurité de tous.
<b>2. Redéploiement des travailleurs</b>	Réduire les coûts d'embauche.  Améliorer l'accès à des ressources internes pour augmenter ou réduire la production (poste vacant ou nouveau projet). Retenir les employés qualifiés et compétents.	Déterminer les rôles et les postes clés du redéploiement.	Refus d'être transférés : conjoint qui travaille, difficultés à réinstaller les travailleurs âgés avec leur famille, manque de canaux de communications pour exprimer la volonté de déménager et leur condition.	Fournir aux employés des moyens clairs d'exprimer leur consentement à déménager.  Adopter une compréhension réaliste du calendrier nécessaire pour chaque initiative.  Proposer des services de réinstallation aux salariés et à leur famille.
<b>3. Facilitation de la mobilité des personnes compétentes</b>	Attirer des travailleurs dans une région précise, pour réduire le surcoût des talents locaux et faire face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée.	Recrutement et formation de travailleurs spécialisés, appartenant à des groupes sous-représentés dans les effectifs (issus de la diversité : minorités visibles, jeunes, seniors, femmes, personnes handicapées...)  Recrutement de travailleurs temporaires pour	Les lois et les règlements existants sur la politique d'immigration.  Difficulté d'acculturation pour les immigrants.  La stigmatisation de personnes	Se documenter au préalable sur les lois et les normes régissant l'immigration et la diversité des pays d'origine des travailleurs.  Élaborer des programmes pour communiquer contre les

		constituer une main-d'œuvre flexible et polyvalente.  Stratégie d'immigration pour développer le multiculturalisme).	issues de la diversité.	stéréotypes négatifs.  Cibler des profils potentiels qui envisagent déjà de déménager par leurs propres moyens.
<b>4. Planification de la relève</b>	Améliorer la mobilité interne et réduire le recours au recrutement externe de talents externes.  Réduire le roulement du personnel.	Formation des managers sur la terminologie du mot « talent » orienté vers le potentiel individuel (haut potentiel), et non vers le rendement et l'expertise seulement, dans le processus d'identification du vivier de talents.  En seconde étape, le processus consiste à la validation, à la planification du perfectionnement et à l'examen continu.	La perception des salariés entre eux : entre ceux qui sont considérés comme haut potentiel et les autres talents experts.  L'adhésion des employés au processus qu'ils jugent impartial.  Stress et craintes de l'évaluation.	Assurer la confidentialité des résultats et des documents concernant l'évaluation des talents hauts potentiels.  Veiller à ce que les managers possèdent les compétences nécessaires pour mener à bien l'évaluation.  Communiquer sur les avantages du processus : promotions et développement personnel, par exemple.

### **3.1.5. L'importance du rôle du manager projet dans le suivi de carrière**

Le suivi de carrière par les responsables RH n'est pas assidu dans le temps et aussi proche que celui des managers ; il marque une absence de son rôle de gestion de carrières, des personnes travaillant sur un projet de long terme. La littérature en gestion de projet ne reconnaît que très rarement, la notion de l'impact des processus et des pratiques tombant hors du contrôle du responsable RH dans le suivi de carrière des acteurs aux projets, tel que le leadership des managers encadrant les acteurs projets (Boxall & Macky, 2009). Dans le processus de gestion de carrière, les besoins et objectifs de l'employé sont souvent insatisfaits. En début et en fin de projet, l'entreprise a la possibilité d'accompagner les acteurs projet dans leur gestion de carrière, selon leurs attentes et leurs besoins, avec des programmes dédiés à leur rencontre. Söderlund (2011) souligne l'importance de l'encadrement, au sein d'une organisation fonctionnant par projet sur le long terme, de l'ensemble des supérieurs hiérarchiques : des managers intermédiaires et des chefs de projet, qui sont en relation étroite avec les responsables RH.

### **3.1.6. L'accompagnement face aux impacts humains de la gestion de projet**

Le principal objectif des entreprises est de diffuser synchroniquement les connaissances nouvelles générées par les projets dans l'organisation, par une capitalisation interprojets (Turkulainen et al. 2015). Les projets sont souvent présentés sous un angle progressiste (Boutinet, 1993), mettant en avant les apports pour les organisations, comme pour les hommes qui les réalisent. Les entreprises font fréquemment des efforts pour promouvoir la participation à des projets, en les présentant comme des opportunités d'apprentissage, de développement personnel et professionnel, voire de tremplins de carrière. Ainsi les projets apparaissent comme des dispositifs de création de valeur économique et sociale, porteurs de performance, de progrès et de sens au travail (Hazebrouck & Badot, 1996).

Toutefois, gérer la fin d'un projet, pour les acteurs projet, peut se traduire par un moment de dépression (Flannes & Levin, 2001). La dimension humaine du management d'un projet de long terme requiert, ainsi, une attention particulière (Turner et al., 2008). D'après les travaux de Midler (1995) et Nonaka (1994), il s'agit pour ces organisations en mode projet (comme les organisations des industries cycliques) de démobiliser les équipes à la fin d'un projet puis de les remobiliser, parfois dans un temps très court. Un temps de transition et d'adaptation est à envisager (Morris, 2013). L'effet médiatique externe et interne pendant le projet peut, en effet, renforcer le risque de transition difficile en fin de projet. Le retour au métier est encore plus risqué dans le cas des projets intégralement terminés. Les aspects psychoaffectifs liés à l'implication dans les activités projets, et ses conséquences en termes de stress (Asquin et al., 2010), sont également à souligner. La Table 12 présente les principaux effets

psychoaffectifs de certains éléments d'un projet à long terme, sur les acteurs projets, sur la base des travaux de Melkonian et Picq (2010).

**Table 12 – Principaux effets psychoaffectifs d'un projet à long terme sur les acteurs projets**

*Propre compilation d'après Melkonian & Picq (2010, p. 8), Zannad, 2009 (p. 8) et (Kübler-Ross, 1975, p. 9)*

CARACTÉRISTIQUES	EFFETS PSYCHOAFFECTIFS SUR LES ACTEURS-PROJETS
La montée du stress et des risques psychosociaux en mode projet	« Les réactions de stress, d'angoisse, voire de « burn-out » professionnel sont fréquentes, pour tous ceux qui ne parviendraient pas vite et bien au niveau d'exigence attendu. Le projet peut devenir un brûleur d'énergie humaine. » (p. 8)
La prise de risque identitaire	« Plus l'expertise constitue une partie fondatrice de l'identité professionnelle d'un salarié, plus le projet est potentiellement source de déstabilisation pour lui. Les experts peuvent souffrir d'une situation où leurs apports sont dilués dans des compromis collectifs. Faute d'accompagnement, ce brouillage peut aboutir à se réfugier dans des positions d'expertise radicale, accentuant le risque d'opposition identitaire projet-métier. » (Zannad, 2009, p. 8)
La gestion de la sortie du projet	« L'absence de contreparties visibles aux efforts fournis et le manque de reconnaissance sont des facteurs fréquents de frustration qui réduiront la capacité des individus à s'engager de nouveau dans de futurs projets. Les retours dans les métiers sont difficiles, car non anticipés. La fin d'une aventure basée sur un fort engagement amène fréquemment chez ceux qui l'ont vécu un besoin de récupération physique et psychologique souvent négligé et parfois un accompagnement pour éviter des phénomènes de deuil néfastes à leur capacité de réengagement futur. » (Kübler-Ross, 1975, p. 9)

## 4. Conclusion

Au niveau méso organisationnel, certains facteurs conditionnent les pratiques de GRH et les activités de gestion des talents des organisations du secteur aérospatial. Ces entreprises réalisent, en effet, leurs activités de production par une structure organisationnelle de type projet. Le rythme des projets évolue en fonction du cycle industriel, et régule la demande en compétences techniques et technologiques pour concevoir et produire les biens. La planification stratégique de la main-d'œuvre est identifiée comme le moyen de placer les experts techniques, les managers et les chefs de projet et le vivier des talents, selon les besoins et les différentes phases d'un projet.

## **CHAPITRE III**

# **CONTEXTE MICRO DE LA RECHERCHE**

*Revue de littérature sur le management de la génération Y*

## **1. Introduction**

La contextualisation de l'approche inclusive de la gestion des talents requiert non seulement l'étude du contexte macro et méso, mais également une analyse des caractéristiques et perception des individus au niveau micro. Elle apporte une compréhension plus précise du vivier de talents d'une organisation, dans le but d'adapter convenablement la gestion de ces derniers (Jooss et al., 2019). Plus une entreprise saura gérer ses talents selon ses enjeux stratégiques, plus elle aura l'avantage sur ses concurrents. Comme évoqué dans les chapitres précédents, avec l'intensité de l'économie de la connaissance, les défis des entreprises sont d'ordre technologique, notamment dans le secteur aérospatial. Elles sont en quête des meilleurs éléments, disposant des compétences les plus pointues, et d'une capacité à manager le changement qu'elles vivent. L'intérêt est davantage sur l'acquisition et la gestion du capital humain, des ressources humaines en pleine évolution au fil des générations.

En effet, la représentation croissante sur le marché de l'emploi de la génération Y – les individus nés entre 1980 et 2000 – et les départs en retraite des baby-boomers attirent l'attention des professionnels RH sur la manière de gérer ces ressources humaines entrantes et sortantes au sein des organisations. D'après Meister (2012), la génération Y constituera 75 % de la main-d'œuvre globale d'ici 2030, et 50 % de la main-d'œuvre américaine d'ici 2020. Selon Rajendram (2013), d'ici 2020, la génération Y – d'une moyenne d'âge de 29 ans – représentera une main-d'œuvre constituée d'environ 464 millions d'individus en Inde. L'INSEE comptabilise en France, en 2019, 17 % de jeunes de 24 à 34 ans, un chiffre important au regard des quelques 67 millions d'habitants. On constate, d'un côté, que la Y est de plus en plus présente sur le marché de l'emploi ; d'un autre côté, ses caractéristiques diffèrent des générations précédentes. La manière de les attirer, de les développer et de les retenir au sein d'une organisation évolue également. Une bonne gestion des talents issus d'une génération, comme celle de la génération Y, dépendra, par conséquent, de sa capacité à analyser et satisfaire les besoins de cette génération (Naim & Lenka, 2017). Cependant, peu d'études académiques existent, dans ce domaine, sur les comportements générationnels des individus. Pour répondre à ce fossé de connaissances et apporter une meilleure lecture à la question de notre recherche, ce chapitre trois est consacré à une revue de littérature sur la génération Y.

## **2. La différence des comportements générationnels**

Les « baby-boomers », la « génération X » et la « génération Y » sont les trois générations, actuellement en situation de travail. Les baby-boomers sont nés entre 1946 et 1964 (Beekman, 2011) ; ils sont environ 76 millions (Cahill & Sedrak, 2012). La génération X représente les individus nés entre 1965 et 1979, et la génération Y, ceux nés dans les années 80 et au début des années 2000. Cette dernière comprend la plus grande cohorte générationnelle, totalisant environ 88 millions d'individus

(Cahill & Sedrak, 2012), et possède un comportement et des motivations différentes des deux autres générations (Crampton & Hodge, 2007 ; Jenkins, 2008 ; Lyons et al., 2015).

### 3. La théorie des cohortes générationnelles

Selon la théorie des cohortes générationnelles (Kupperschmidt, 2000), une génération est composée d'individus, nés au même moment et expérimentant des événements communs durant leur phase de développement. Comme le définissent Bourhis et Chênevert (2010, p. 4), « *une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun* ». Une même génération possède des systèmes de valeurs similaires, de perception, des attitudes identiques. Chaque génération vit des expériences uniques, qui façonnent leurs comportements et attitudes (Bannon et al., 2011). La génération Y a expérimenté des événements, comme l'émergence d'Internet, de l'économie de libération et la popularité des médias sociaux. L'environnement contextuel a une profonde influence sur le façonnement de la personnalité des individus de la génération Y. Leurs valeurs au travail, l'éthique, le style de travail sont remarquablement différents de la génération X et des baby-boomers (Naim & Lenka, 2017). Ils sont ambitieux, créatifs et orientés « objectifs », avec une forte confiance dans leurs habilités et le travail personnel (Twenge & Campbell, 2010). Les jeunes de la génération Y développent un fort degré d'optimisme (Martin, 2005). La génération Y est socialement connectée, avec un attrait particulier pour la nouvelle technologie (Lowe et al., 2008). Elle préfère un style de management inclusif, avec un mentorat pour prendre les décisions (Ng et al., 2010). Elle possède un besoin accru d'apprendre et de se développer. Les jeunes de la génération Y recherchent de nouvelles opportunités pour apprendre, et peuvent faire preuve d'un manque d'engagement. Lorsque les organisations ne sont pas capables de répondre à leurs attentes, ils sont prêts à se séparer de leur employeur. Ce système de valeurs et d'attitudes au travail retranscrit les regards que la génération Y peut avoir vis-à-vis de ses pairs. Selon la théorie du contrat psychologique (Naim & Lenka, 2017), toutes les relations sociales, dans le marché du travail, sont formées et évoluent en fonction des intérêts mutuels. Dans chaque relation, les individus attendent un support et une assistance des autres individus, et anticipent une réponse réciproque.

Dans la Table 13, une synthèse des différents systèmes de valeurs de la génération Y en entreprise est présentée, d'après les recherches de Hershatter & Epstein (2010), Bourhis et al. (2010), Ng et al. (2010), Twenge et al. (2010), Brillet et al. (2012), Stahno & Yang (2014), Malik & Khera (2014), Dalmas (2016), Kultalahti & Vitala (2015) et Naim & Lenka (2017).

**Table 13 – Les caractéristiques attribuées à la génération Y**



## Propre compilation

CATÉGORIES	CARACTÉRISTIQUES	SOURCES
<b>Recherche de sens et bien-être au travail</b>	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec un sens. « <i>Le travail devient un moyen d'accomplissement tant professionnel que personnel. Dans les cas où il ne le permettrait pas, les membres de la génération Y quitteraient l'entreprise</i> » (Brillet, p. 84). Accomplissement, tolérance, humour, intégrité, franchise, égalité sociale. Ambiance au travail. Cohésion.	Eisner (2005) Brillet et al. (2012) Dalmas (2016) Naim & Lenka (2017)
<b>Besoin d'accomplissement</b>	Goût pour le changement. Ambition, créativité, désir d'accomplir leurs rêves. Indépendance, autonomie et maturité. Autonomie, pugnacité, créativité, prise de risques, initiatives. Rapide avancée de carrière.	Bourhis et al. (2010) Dalmas (2016) Ng et al. (2010) Naim & Lenka (2017)
<b>Recherche de feedback</b> <b>Méritocratie</b>	Besoin de gratification rapide en matière monétaire ou de promotion, une fois les objectifs atteints, et recherche de <i>feedback</i> par rapport à l'engagement professionnel. Orientation vers les résultats. Mise en œuvre d'outils spécifiques par les entreprises pour répondre aux besoins de communication de la génération Y.	Josiam (2009) Bourhis et al. (2010) Brillet et al. (2012) Hershatte & Epstein (2010)
<b>Intégration vie privée / vie professionnelle</b> <b>Besoin de communication</b>	Indifférenciation temps de travail/temps de loisirs, grande importance accordée aux loisirs, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité à être multitâches. Débordements possibles d'un univers à l'autre par les T.I.C. (Technologies de l'information de la communication). Partager et chercher des opinions.	Brillet et al. (2012) Bourhis et al. (2010) Twenge et al. (2010) Naim & Lenka (2017)
<b>Opportunisme</b>	Poursuite d'un planning personnel, opportunisme, comportement de <i>freelancer</i> , individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer.	Josiam (2009) Naim & Lenka (2017)
<b>Esprit de groupe</b>	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations. Respect de la compétence. Tolérance envers la diversité. Ouverture d'esprit, considération, coopération, respect.	Josiam (2009) Brillet et al. (2012) Bourhis et al. (2010) Naim & Lenka (2017)
<b>Faible loyalisme institutionnel</b>	Manque de loyauté envers l'autorité et les institutions, revendications.	Bourhis et al. (2010)
<b>Difficulté à se projeter sur le long terme</b> <b>Recherche de</b>	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané. « <i>La génération Y recherche des perspectives de carrière : ils n'hésitent pas à</i> »	Bourhis et al. (2010) Brillet et al. (2012) Naim & Lenka (2017)

<b>perspectives de carrières</b>	<i>quitter l'entreprise dès qu'ils ressentent un sentiment de lassitude ou qu'ils ont des opportunités</i> » (Brillet, p. 83).	
<b>Technophilie</b>	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information. Accès continu à l'information. Capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois.	Brillet et al. (2012) Bourhis et al. (2010) Hershatte & Epstein (2010) Naim & Lenka (2017)
<b>Demande de régulation Mentorat</b>	Formalisme, préservation des ressources, respect de l'autorité, rigueur, prudence.	Dalmas (2016) Stahno & Yang (2014) Malik & Khera (2014) Ng et al. (2010) Naim & Lenka (2017)

La génération Y est à la recherche d'un bien-être au travail, souhaitant que son travail soit agréable, sans contrainte, ni conflit (Dejoux, 2010 ; Naim & Lenka, 2017). Elle est individualiste (Twenge et al., 2010) et aspire à travailler moins, et mieux. Selon Scouarnec (2009), la trajectoire professionnelle de la génération Y s'inscrirait dans une nouvelle conception de la carrière professionnelle, où l'individu deviendrait acteur de son évolution, prenant en main les différentes dimensions de son employabilité. Cette génération cherche à être libre de ses actions, indépendante et innovante, en attente d'un besoin réel d'accomplissement personnel (voir Table 13). Cette génération rechercherait, en priorité, un sens personnel à donner à sa carrière, avec une volonté de contribuer au développement de son environnement (Naim & Lenka, 2017).

D'autre part, les organisations de la génération Y sont des entreprises dans lesquelles les horaires de travail sont souples (voir Table 13), la structure hiérarchique est flexible (Cahill & Sedrak, 2012), les avantages sociaux et le climat social y sont favorables (Kahn, 2013), et l'aspect éthique et social est mis en valeur (Kilber et al. 2014 ; Crane & Hartwell, 2019). Ils aiment les résultats immédiats. Les individus de la génération Y sont en quête d'une entreprise, qui encourage l'initiative et l'autonomie, l'innovation et la créativité (D'Amato & Herzfeldt, 2008 ; Twenge et al., 2010 ; Naim & Lenka, 2017). Ils recherchent, chez un employeur, des perspectives de carrière intéressantes, des défis à relever et la reconnaissance des compétences individuelles.

#### 4. La génération Y, la technologie et les réseaux sociaux

L'organisation « type » des individus de la génération Y est celle offrant l'accès aux nouvelles technologies (Bannon et al., 2011 ; Balda & Mora, 2011 ; Weyland, 2011 ; Solis, 2017). Qualifiés de « technophiles », valorisant la nouvelle technologie, les membres de la génération Y sont socialement très actifs, orientés vers le travail d'équipe, et acceptant de ce fait la diversité des profils (Dalmas,

2016). Ils possèdent une vision optimiste de l'avenir, une tolérance, et tendent vers l'acceptation sociale. Ils aiment les interactions sociales, comme le fait de faire équipe, et sont constamment en quête de nouveaux réseaux et de nouvelles idées (Solis, 2017). Ils recherchent une entreprise où le travail d'équipe est valorisé, où les échanges interentreprises sont perméables, afin de pouvoir circuler dans un réseau constitué, à la hauteur des liens sociaux qu'ils créent sur le web (Delobbe et al., 2014 ; Solis, 2017). La génération Y a une forte valeur pour la communication ouverte, qui encourage le partage des informations pour apprendre, rechercher ou donner son avis (Naim & Lenka, 2016).

## **5. Conclusion**

Dans ce chapitre consacré à la revue de littérature sur la génération Y, nous avons vu que cette génération possède des attributs différents des générations précédentes. Leurs aptitudes et leurs attraits pour les nouvelles technologies pourraient susciter l'intérêt des organisations et répondre à leurs enjeux technologiques. Le siècle présent est caractérisé par des activités de travail dépassant les frontières organisationnelles (Swart & Kinnie, 2014), tendant ainsi à créer des interactions au sein de projets et de réseaux de travail. Les ressources humaines et le capital opèrent au-delà des frontières d'une seule entreprise (Fey & Birkinshaw, 2005), pour inclure un savoir intra et interorganisationnel (Salvetat et al., 2014). Dans le modèle des organisations fonctionnant en réseau, la GRH passe d'une appropriation des relations d'emplois et des ressources, vers une plus grande interactivité et synergie du capital humain dans le réseau de travail. La génération Y évolue aisément, dans cet environnement à projets multiples (Dalmas, 2016), puisqu'il est propre à ses désirs de changement (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). Toutefois, ces jeunes sont en attente d'un cadre de travail stimulant et propice à leur épanouissement (Dejoux, 2010 ; Festing & Schäfer, 2014 ; Naim & Lenka, 2017). Bien qu'ils fassent preuve de nombreuses qualités, les jeunes de la génération Y possèdent également des défauts. La gestion des talents de cette génération requiert, par conséquent, une prise en compte de l'ensemble de ces caractéristiques au sein des organisations.

## **CHAPITRE IV**

# **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## 1. Introduction

Pour parvenir à comprendre l'inclusion des personnes issues de la diversité dans le processus de gestion des talents d'un pays, d'une forme organisationnelle et d'une population stratégique donnée, une étude empirique est nécessaire. Elle permet de décrire et d'analyser sur le terrain la manière dont la diversité est intégrée dans les politiques et pratiques de gestion des talents en France, au sein des organisations du secteur aérospatial structurées par projet. Nous présentons dans ce chapitre le positionnement épistémologique de notre étude et les méthodes de collecte de données.

## 2 . La démarche épistémologique

Le paradigme de recherche est une démarche épistémologique permettant de capturer la nature de la réalité du terrain et d'examiner la relation entre l'enquêteur et ce qui est connu, dans le but de clarifier l'acquisition de la connaissance (Lincoln & Guba, 2000). Dans notre étude, nous adoptons une posture paradigmatique critique interprétative (Anadon, 2006), dans le sens où la réalité existe indépendamment de notre pensée et que toute croyance est le fruit d'une interrelation sociale, par conséquent sujette à des failles d'interprétation et nécessitant une analyse critique.

### 2.1. L'analyse interprétative et l'étude qualitative

Notre domaine d'investigation – les pratiques de diversité dans le processus de gestion des talents en France – reste un vaste terrain d'étude à explorer. Dans ce cadre, on ne peut pas émettre des hypothèses *a priori*, mais des référents *a priori*. C'est-à-dire que les réponses à la question de notre recherche seront la résultante d'une interaction itérative entre les collectes de données et les entretiens avec mon directeur de thèse, par exemple (Wacheux, 1996). Les idées initiales, *a priori* pertinentes pour le chercheur novice, ont été rejetées *a posteriori*, affinées ou remodelées pour tendre vers des choix plus académiquement justifiés et cohérents dans une démarche inductive. L'aller-retour entre théories et faits permet d'enrichir notre recherche. La démarche inductive sert à observer ce qui se passe sur le terrain dans la formalisation d'une théorie (Igalens & Roussel, 1998). La méthodologie *a posteriori* s'engage dans la recherche sans hypothèse explicite, à la différence de l'approche déductive. Son intention est, dans un premier temps, de voir ce qui va s'y dérouler. Dans un second temps, il s'agit d'émettre des interprétations sur ce qui a été observé. L'origine de cette approche est fondée sur l'apprentissage des situations réelles sur le terrain. La théorie émerge alors des données observées sur le terrain, au lieu d'être émise *a priori* sur la base d'idées, d'hypothèses ou de modèles. Dans ce cas, on parle d'une théorie enracinée dans l'analyse interrelationnelle des individus observés. La

méthodologie de la théorisation enracinée est basée sur les travaux de Glaser et Strauss (1967), qui sont en grande partie recommandés par les chercheurs pour des questions de recherche dans des domaines où la théorie demeure limitée (Fendt & Sachs, 2008). Elle se focalise sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction, par le biais de l'intervention des acteurs au sein de l'organisation (Chevalier & Kuszla, 1998). Dans l'analyse interprétative, le monde est considéré comme un construit social et comme le produit des intuitions et de perception déterminées par les individus (Meyers et al., 2019). Une priorité est donnée à la variété des événements qui se produisent plutôt qu'à la variation des éléments. Ces données constituent des actes de langage sur la place de la diversité dans les politiques de gestion des talents par une étude qualitative.

La recherche qualitative tire son origine de l'analyse descriptive, essentiellement inductive, d'une situation spécifique pour conduire à des conclusions plus générales (Wiersma & Jurs, 2009). Le but de l'étude qualitative est de proposer un portrait du monde étudié et de faire émerger une théorie. Dans ce cas, la théorie peut transformer, réfuter ou clarifier le socle de connaissances véhiculé par la littérature, par l'émergence d'une situation particulière dans un domaine particulier.

## **2.2. La subjectivité du chercheur**

Toutes les théories devraient toujours être remises en cause et corrigées, en vue des croyances subjectives que le chercheur pourrait inclure dans son interprétation. Il est impossible pour ce dernier de capturer totalement une image précise et objective du monde social. Les faits sociaux sont socialement construits et chaque agent, y compris le chercheur, impose une vision de réalité correspondant à son point de vue (Bourdieu, 2001). Il a ses propres motifs subjectifs et ses valeurs, et certaines sont inconscientes, ce qui rend inaccessible une vue entièrement objective de la réalité. La recherche étant soumise à une variété d'influences ayant un impact sur les découvertes, le chercheur se doit d'adopter une approche réfléchie (Nadin & Cassell, 2006). On parle alors d'une démarche de réflexibilité, la capacité de refléter le chemin par lequel la recherche est effectuée (Robuste et al., 2001). Pour ma part, ma propre expérience en tant que femme qualifiée issue de la diversité, d'origine africaine, de formation universitaire, vivant à Paris, proche des banlieues dites « sensibles », a influencé le choix de mon sujet de thèse. Ma passion pour les talents et la diversité m'a amenée à m'informer sur ce sujet de recherche, comme beaucoup d'autres chercheurs avant moi (Fendt & Sachs, 2008). Par conséquent, je ne peux pas faire abstraction de ma propre expérience à ce sujet, et parler de neutralité et d'objectivité quant à ce projet de recherche. Les chercheurs sont des êtres humains, qui ont leur propre histoire et leur expérience personnelle influençant inévitablement la façon dont ils abordent leurs questions de recherche, choisissent les interviewés, analysent et discutent les résultats (Fendt & Sachs, 2008).

### **2.3. Mon histoire personnelle**

Après la Seconde Guerre mondiale, pendant les Trente Glorieuses, la France comme beaucoup de pays occidentaux a ouvert ses frontières aux étrangers, pour constituer une main-d'œuvre à bas prix destinée notamment aux besoins industriels du pays. L'Office national d'immigration (ONI), créé en 1945, signe alors des accords avec l'Espagne, le Maroc, la Yougoslavie, la Turquie, l'Algérie et des pays de l'Afrique de l'Ouest, comme la Côte-d'Ivoire. C'est dans ce cadre que les membres de ma famille décident d'immigrer en France avant la fermeture des frontières en 1970, dans l'objectif de continuer leurs études universitaires en parallèle d'un futur emploi, et d'acquérir ainsi des connaissances devant, plus tard, participer au développement de la Côte-d'Ivoire. Tandis que certains sont retournés dans leur pays d'origine, mes parents sont restés sur le territoire français. Mon père a dû se battre contre les discriminations en raison de sa couleur de peau, avant d'être recruté pour occuper un poste indirectement lié à ses études. Malgré son diplôme universitaire en biologie obtenu en Côte-d'Ivoire, il n'a pas pu continuer dans ce domaine pour obtenir son master ou bien même sa licence. Mais sa déception de l'eldorado français ne l'a pas empêché d'encourager ses enfants à redoubler d'efforts dans le cadre de leurs études, pour atteindre le niveau qu'il aurait souhaité avoir, voire davantage.

Suivant le conseil de mon père, et encouragée par mon professeur principal de collège à l'époque, j'ai fait une demande de dérogation pour intégrer le lycée Carnot dans le 17<sup>e</sup> arrondissement (un lycée très réputé), afin d'échapper au lycée classé ZEP qui m'avait été attribué par sectorisation. Après le lycée Carnot, avec mon Bac ES (série Économique et Sociale), j'ai intégré l'Université de Paris-Dauphine en 2003. À cette époque, mon attention, mes efforts et tout mon temps étaient consacrés à ma passion, le basket, au point où je voulais en faire mon métier. Mon manque de concentration et d'investissement dans mes études m'ont valu un redoublement de ma première année de licence en économie et gestion à l'Université de Paris-Dauphine. J'ai décidé de continuer dans cette filière et de poursuivre des études de troisième cycle, mais je n'ai pas eu d'autre choix que de recommencer mon année dans une université moins prestigieuse, mais plus ouverte à un profil tel que le mien. Aussi, seule l'Université Paris-8 Vincennes-Saint-Denis m'a accordé une deuxième chance de poursuivre mes études, convaincue que j'étais alors de vouloir embrasser une carrière universitaire. De la première année à la cinquième année, je me suis investie pleinement dans cette voie, me découvrant une nouvelle passion pour les ressources humaines et le management des compétences. J'ai tout simplement suivi mon destin à l'Université Paris-8, comme diraient certaines personnes. Car en 2008, alors que je finissais ma maîtrise et cherchais une entreprise pour intégrer le master 2 COMC (Conseil en Organisation et Management du Changement) en alternance, j'ai véritablement pris conscience des barrières à l'entrée des grandes entreprises pour intégrer des postes à responsabilités. Lorsque l'on est une jeune fille d'origine étrangère, qui étudie en gestion en dehors des écoles françaises dites

« d'élite » (HEC ou autres écoles de commerce et universités prestigieuses), l'accès à l'un des trois meilleurs cabinets de conseil dans le monde devient un véritable parcours du combattant. Pendant un an, je n'ai cessé d'envoyer des CV, de répondre à des offres de stage et de déposer au siège de l'entreprise des candidatures spontanées ; elles sont toutes restées sans réponse jusqu'au jour tant espéré de mon anniversaire. Ce fut un exploit selon mes responsables de master 2, qui n'en revenaient pas que j'ai pu finalement intégrer ce cabinet de conseil.

Arrivée au sein de l'entreprise, le constat a ensuite été d'autant plus flagrant. Le traitement différencié entre les consultants junior universitaires d'origine étrangère et les étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieurs apparaissait clairement. Davantage d'attention, d'opportunités de carrière, de coaching, de formations et de conseils sont accordés à ces derniers, suivant le même principe que l'approche exclusive du talent. Pourtant, j'étais convaincue que chaque personne méritait d'être accompagnée à développer son potentiel, indépendamment de sa différence ou grâce à elle, dans un intérêt commun (entreprise et salarié).

Après mon stage de fin d'études en novembre 2010, j'ai choisi d'approfondir le sujet au travers d'un projet de thèse, de voir ce qui avait déjà été fait auparavant de manière empirique, de valider ou revoir ma théorie par des recherches poussées et rigoureuses. Cependant, je me suis heurtée à beaucoup d'oppositions pour m'inscrire en thèse, notamment à cause du fait que je n'avais pas fait de master « recherche », malgré la réalisation d'un mémoire de recherche sous la supervision d'un professeur d'université enseignant également à Paris-Dauphine. Certains ont également avancé que l'Université Paris-8 n'était pas la plus prestigieuse ou que mon thème de recherche était trop sujet à polémiques. En effet, l'accès à des postes à hautes responsabilités par des individus issus de la diversité était encore un sujet trop dérangeant à cette époque, en 2011.

Finalement après encore quelques années de lutte et l'idée de reprendre mes études en doctorat, c'est à Toulouse en 2014 que j'ai finalement rencontré mon directeur de thèse actuel. Ma foi, ma famille et mes amis les plus proches ont été d'un grand secours pour m'aider à surmonter ces épreuves. Dans l'ensemble, la recherche et le fait de se poser des questions, d'aller interroger au-delà des apparences et d'apporter, si possible, une réponse, m'ont toujours attirée. J'ai également pensé que si je décidais un jour de retourner dans le milieu du conseil, il serait plus avantageux pour moi d'apporter des recommandations sur un sujet que je maîtrise parfaitement.

Tout au long du processus de recherche, j'ai dû gérer tant mes différents emplois à Paris, au début et à la fin de ma thèse, que ma recherche à Toulouse. Ainsi, en parallèle de mon doctorat, j'ai travaillé à plein temps dans diverses entreprises, notamment dans le projet de recherche de la Chaire SIRIUS en tant qu'assistante chercheur. Après ces années d'assistanat (2015 et 2016), j'étais aussi chargée de TD à temps partiel à l'École de management de Toulouse (Toulouse School of Management) et à l'École d'économie de Toulouse (Toulouse School of Economics), pour les



matières suivantes : création et management des entreprises, comptabilité et contrôle de gestion. J'ai travaillé récemment, pendant plus de six mois, pour un groupe comme chargée de clientèle ; ma principale mission était d'accompagner les clients dans le changement d'utilisation d'un outil digitalisé. Sans ces emplois, je n'aurais jamais pu financer mes conférences à l'étranger, subvenir à mes besoins ni acquérir de l'expérience dans l'enseignement, la recherche, la gestion d'entreprise et les outils digitalisés.

La combinaison du travail et des études était un réel défi. La journée, je travaillais, le soir et le week-end, j'étudiais. J'ai passé une grande partie de mes congés annuels à me consacrer à mon doctorat, assister à certains ateliers, *workshop*, journées de recherche ou conférences, et rencontrer mon directeur de thèse à Paris et Toulouse. J'ai également beaucoup investi financièrement pour assister et me présenter aux conférences, voyageant ainsi en Suisse, à Chypre, en Espagne. Je remercie TBS pour son aide à cette fin et la Maison de la recherche et de la valorisation de l'Université fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, ainsi que la Direction de la recherche, de l'observatoire et du pilotage pour la bourse à la mobilité internationale qu'ils m'ont versée, afin d'effectuer une visite de recherche au Canada pendant un mois.

Passionnée par les talents et la diversité, mon souhait durant toutes ces années de recherche était de comprendre et de laisser aux autres personnes issues de la diversité et aux entreprises de mon étude, la possibilité d'apprendre des expériences vécues par les participants que j'ai interviewés pour cette recherche. Mon travail a pris une autre tournure lorsque les organisations de la Chaire SIRIUS et les autres entreprises, qui ont participé à l'étude, m'ont fait part de leur désir de lire dès que possible les résultats de ma thèse ; j'abordais un sujet dans leur secteur d'activité, qui faisait partie de leurs principaux enjeux ; ils attendaient donc des réponses à certaines de leurs questions.

Finalement, mes expériences sur le sujet m'ont permis de comprendre, bien que subjectivement, le sens porté à la perception, aux pratiques et attentes des participants aux interviews. Cependant, il m'est impossible de prétendre que je n'ai pas montré de passion pour ce sujet ou que je n'ai pas commencé avec des idées reçues. J'ai été continuellement enthousiasmée par le sujet de recherche, tout au long du processus de thèse. Je crois que la documentation de mon expérience intime permettra au lecteur de gagner en perspicacité, pour comprendre les circonstances personnelles dans lesquelles j'ai choisi et entrepris cette recherche.

## 2.4. La subjectivité des personnes interviewées

La connaissance d'un phénomène dépend non seulement de l'expérience du chercheur, mais aussi de ce qui est observé et expérimenté par les individus sur le terrain. Elle résulte par ailleurs de l'analyse des structures sociales, des modes de pensée des individus du groupe social auxquels ils appartiennent. Dans notre recherche, la posture paradigmatique critique permet ainsi l'analyse des expériences subjectives des individus observés, aux différents groupes sociaux des échelles organisationnelles : au niveau micro, méso/organisationnel et macro, résumé dans la Table 14. La place de la diversité, dans les pratiques et politiques de gestion des talents dans les organisations fonctionnant par projet en France, est ainsi posée selon les différents contextes de la relation. L'individu et les différents niveaux structurels qui le forment sont analysés : le top management, le management intermédiaire, le management opérationnel (chefs de projet ou d'équipe), les talents, chargés de mission associative, présidente. D'autre part, il est aussi tenu compte de leur rôle primordial dans la formation de leur réalité, leur perception et leurs expériences subjectives.

**Table 14 - Question de recherche, niveaux d'analyse et sources de données**

*Propre compilation d'après Özbilgin & Tatli, 2011 ; Ali et al., 2011 et Al Ariss et al., 2014*

SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE	NIVEAUX D'ANALYSE	REFERENCES	SOURCES DE DONNEES
Quelles sont les politiques de diversité en France en faveur des talents et comment sont-elles mises en place dans les grandes et moyennes entreprises ?	<b>Macro</b> Institutionnel  National  Sectoriel	Özbilgin & Tatli, 2011 ;  Al Ariss et al., 2014	- 3 entretiens avec des personnes impliquées dans l'application et l'implantation des politiques de diversité dans le processus de gestion des talents.  - Analyse des politiques et de la littérature sur la diversité en France.
Quelles sont les pratiques en faveur de la diversité dans les activités de gestion des talents au sein des organisations structurées par projet, en France ?	<b>Méso</b>  Organisationnel	Özbilgin & Tatli, 2011	70 entretiens dans les organisations fonctionnant par projet. Les observations, les notes, les rapports, les évidences collectées au travers des discours des participants.  Top management, management intermédiaire, management opérationnel (chefs de projet ou d'équipe) et talents.
Comment les jeunes talents de la génération Y sont-ils intégrés dans le processus de gestion de talents ?	<b>Micro</b>  Individuel	Al Ariss et al., 2014  Syed &	70 entretiens dans les organisations fonctionnant par projet. Les observations, les notes, les rapports, les évidences collectées au travers des discours des

		Özbilgin, 2009	participants. Top management, management intermédiaire, management opérationnel (chefs de projet ou d'équipe) et talents.
--	--	----------------	--

### 3. L'approche de collecte des données

#### 3.1. La triangulation

La triangulation est une méthode de collecte de données consistant à utiliser plusieurs sources de données dans l'étude d'un phénomène de société (McEvoy & Richards, 2006) ; le but est de réduire l'impact des potentiels biais en améliorant l'exactitude de la méthode. Les chercheurs obtiennent ainsi une meilleure compréhension de la réalité (Creswell, 2003). Nous avons récolté des informations primaires et secondaires par le biais de revues scientifiques, d'observations et de réponses de nos soixante-dix interviews, ainsi que différentes données statistiques de rapports et données quantitatives récoltées sur les sites des entreprises interrogées ; l'ensemble de ces données a été analysé pour se rapprocher au plus près de la réalité. La façon de réduire le biais passe par le principe de réflexibilité et par la triangulation (McEvoy & Richards, 2006). Les sources des données rassemblées ont été diversifiées en interrogeant des top managers, des DRH, des managers intermédiaires et opérationnels, des talents et des personnes impliquées dans la fabrication et la mise en œuvre de pratiques de diversité à des postes de talents (Bourdieu & Wacquant, 1992). Les documents de politique et les littératures liées à l'inclusion de la diversité ont aussi été analysés. Des notes d'observation ont été prises, par exemple, sur la tonalité de la voix, le rire et même le silence. L'investissement majeur dans cette recherche a été d'essayer d'être fidèle à la complexité, et à la variété des expériences et perception, des pratiques d'inclusion de la diversité dans les activités de gestion des talents. Une tentative a été faite pour produire une recherche de qualité, en garantissant une approximation crédible de la réalité et en produisant une compréhension raisonnablement convaincante des pratiques de gestion des talents de la diversité, afin de contribuer à la connaissance acceptable et cumulative du domaine de recherche (Amis & Silk, 2008). Par conséquent, cette étude constitue une interprétation à multiniveaux, ouverte à la critique et au débat, plutôt qu'une étude définitive.

En effet, l'avantage de l'étude qualitative, menée dans notre recherche, est qu'elle offre au chercheur la possibilité d'aboutir à l'élaboration d'une théorie, contrairement à l'étude quantitative qui rassemble des données basées sur des mesures statistiques pour confirmer une théorie existante (McEvoy & Richards, 2006). Cela passe par une recherche détaillée des expériences vécues et de la perception de chaque individu (Kwortnik, 2003). Les études qualitatives permettent de mettre en

évidence les qualités des processus, qui ne sont pas expérimentalement examinés en termes de quantité (Denzin & Lincoln, 2008). Ils révèlent les jugements de valeur sur la place de la diversité, dans les pratiques et politiques de gestion des talents du secteur aérospatial. La gestion de la diversité en France renvoie à la socialisation d'un groupe d'individus par le principe d'intégration « du vivre ensemble », selon Chanlat et al. (2013) et Durkheim (1930). Les interactions des individus entre eux et les limites fixées par eux nous offrent ainsi notre cadre d'analyse. De plus, l'approche à multiniveaux, répondant à des critères d'hétérogénéité, permet aux données recueillies de refléter le plus possible la réalité des faits observés sur le terrain (voir Table 15). Nous tentons de comprendre ainsi les pratiques menées par le management intermédiaire, qu'elles soient de leurs propres initiatives ou dictées par leur hiérarchie, puis celles du management opérationnel dont le pouvoir est d'influencer indirectement la mise en place des pratiques de gestion des talents, sans oublier les différentes analyses de perception de ces pratiques par les talents.

**Table 15 - Triangulation – Approche multiniveaux des entretiens qualitatifs**

*Propre compilation d'après McEvoy & Richards (2006)*

NIVEAU MANAGERIAL	POSTES	DESCRIPTION
Top managers	Directeurs Dirigeants Directeurs des Ressources Humaines (DRH)	L'ensemble de cette population participe plus ou moins aux décisions stratégiques des entreprises et décide des orientations stratégiques et de leur mise en place (Dietrich, 2009). Nous pourrions ainsi observer s'il existe des orientations stratégiques en faveur des talents issus de la diversité ou des pratiques orchestrées et légitimées par le top management.
Managers intermédiaires	Managers Responsables RH	Ils représentent un ensemble de salariés assurant des fonctions d'encadrement, sans décider des orientations stratégiques de l'entreprise (Dietrich, 2009). Ils ont un rôle fondamental dans l'entreprise, car ils conduisent l'action quotidienne collective des salariés sous leur responsabilité (Thévenet, 2009). Ils sont également à l'initiative de pratiques de gestion des talents non tacites et de l'identification/développement des talents.
Managers opérationnels	Chefs d'équipe ou chefs de projet	Les managers opérationnels constituent un groupe de personnes responsables d'un projet ou d'une équipe, mais n'ont pas de relations hiérarchiques avec ses membres. Cependant, leur implication dans la vie du projet ou de l'équipe peut jouer un rôle non négligeable dans la carrière des talents.
Talents	Experts	Les talents sont des salariés recevant un traitement privilégié et

	Managers	ayant leur propre perception des pratiques, à étudier.
--	----------	--

Par ailleurs, l'enregistrement des interviewés a permis de capturer des éléments comme le ton, les commentaires et les expressions orales des participants. Dans la majeure partie des cas, les entretiens sont réalisés par téléphone, afin d'éviter toute réponse biaisée, influencée par le jugement que pourraient émettre les personnes interrogées sur ma couleur de peau ou mon âge, entre autres. Dès lors, un contrat de confiance s'est installé et la barrière sécurisante créée par le téléphone entre l'interviewé et l'intervieweur permet aux personnes interrogées de répondre plus facilement aux questions. En effet, la diversité et les éventuelles discriminations subies par les individus occupant des postes à responsabilités est un sujet sensible et polémique.

S'agissant des observations non obtenues lors du processus d'entretien téléphonique, comme l'environnement de travail des participants, les interactions à l'extérieur et les expressions du visage, des notes ont été prises lors d'entretiens physiques. Les comptes rendus peuvent ainsi être remis dans leur contexte et fournir ainsi une meilleure analyse et explication. Au niveau macro, nous examinons l'application des lois et normes sur la diversité en lieu de travail à des postes de talents. Nous analysons comment les recommandations du gouvernement français sont proposées, l'application des politiques sur l'inclusion de la diversité à des postes de talents et postes à hautes responsabilités, et comment des pratiques sont créées et mises en place dans le monde de l'entreprise, en France. Au niveau méso, nous discutons de la manière dont les talents issus de la diversité sont intégrés au sein des organisations du secteur spatial, structurées par projet. Un portrait de la réalité observée et interprétée est proposé sur le processus de gestion des talents issus de la diversité, dans le secteur aérospatial. Finalement, au niveau micro, l'accent est mis sur la génération Y, qui constitue une proportion importante de la population démographique en entreprise. Nous observons comment cette génération est comprise et managée dans les organisations du secteur spatial, et dans quels intérêts.

Un regard critique est porté sur les pratiques et les politiques créées par le top management envers les talents de la diversité. Les personnes dirigeantes, sans doute du fait qu'elles sont responsables de leurs activités et de la réputation de leur entreprise, ont toujours un peu tendance à lisser la réalité et à cacher les ennuis, niant même l'existence de problèmes. Ce qu'elles disent peut être vrai, mais l'organisation sociale leur donne des raisons de mentir. Un participant bien socialisé dans la société peut les croire, mais un spécialiste des sciences humaines bien socialisé soupçonnera le pire et cherchera à le faire émerger (Becker & Huselid, 1998).

En connaissance de ces faits, les entretiens ont été réalisés avec nos interviewés. Ces entretiens sont axés sur les stratégies et expériences des politiques et des activités de gestion des talents de la diversité. Le même entretien a été utilisé avec presque tous les interviewés, en fonction de leur rôle dans les organisations ciblées. Les entretiens menés avec les acteurs des politiques de gestion des

talents de la diversité ont reflété une vision d'ensemble, sur la façon dont les organisations font et mettent en œuvre des pratiques de diversité au niveau des postes à hautes responsabilités en France. La structure de l'entretien a été adaptée pour correspondre aux participants. Le détail des différents entretiens est indiqué dans les sessions suivantes.

### **3.2. Le guide d'entretien pour les managers et les talents**

Dans le cadre de la Chaire SIRIUS, j'ai pu mener des recherches en tant qu'assistante chercheur pour les besoins de la structure et ceux de ma thèse, comme convenu dès le départ avec mes responsables hiérarchiques. Notre approche d'entretien est constituée de trois étapes : construction, pré-test et administration du guide d'entretien (Baumard & Ibert, 2003). Le calendrier d'entretiens avec les managers et les talents a été conçu pour obtenir des informations thématiquement concentrées (Hung & Law, 2011). Nous avons commencé par étudier les questions posées lors d'enquêtes similaires, antérieures à mon master. La question de recherche a été formulée dans une tentative de combler les écarts de connaissances identifiés dans les revues de littérature, dans le but d'améliorer notre compréhension des expériences des politiques de gestion des talents de la diversité en France, dans les organisations structurées par projet.

Le guide d'entretien s'est développé sur le terrain pendant la période de travail. Une version finale des guides d'entretien est disponible dans les Annexes A et B.

Il est primordial de considérer les informations générales des participants comme le genre, la nationalité, les origines, le travail actuel, le parcours professionnel antérieur, les diplômes et les formations. De plus, d'autres facteurs relatifs à l'organisation employant le participant doivent être considérés, comme le pourcentage d'individus de nationalité autre que française, celui des individus d'origine étrangère, le pourcentage d'hommes et de femmes, et celui des jeunes et des seniors dans l'entreprise.

Ensuite, des questions d'ordre général ont été établies en fonction des revues de littérature, afin de saisir toute ambiguïté possible sur le sujet. Elles comprennent : la gestion des talents, la gestion des RH selon les spécificités du secteur aérospatial, la gestion de projet et d'équipe, la gestion de la diversité et la gestion de la génération Y. Les thèmes suivants ont été discutés pendant les entretiens. Premièrement, celui relatif à la gestion des talents : la démarche RH, le processus de gestion des talents et ses enjeux stratégiques, la notion et les définitions de talent, le lien avec les autres processus RH tels que la GPEC, l'évaluation des talents et le rôle des managers, les enjeux de gestion des talents.

Deuxièmement, en regardant la gestion des RH selon les spécificités du secteur aérospatial : les besoins RH et les contraintes du secteur, les besoins en compétences en fonction du cycle de production des produits. Troisièmement, celui de la gestion de la diversité : l'accès des femmes à des postes de talent, le personnel de nationalité étrangère, les formations et diplômes des talents, le développement des talents issus de la diversité et les enjeux. Quatrièmement, celui de la gestion de projet et d'équipe : le suivi de carrière des acteurs projet, l'affectation du personnel au projet, la GRH sur la transition d'un projet à un autre, la gestion en parallèle des priorités liées au projet et celles liées aux talents, les enjeux de gestion de projet et d'équipe. Cinquièmement, celui de la gestion de la génération Y : l'accès à des postes de talent, des jeunes de 25 à 35 ans, les avantages et les inconvénients de ces jeunes, les enjeux de gestion de la génération Y.

D'autres facteurs d'importance majeure concernant les talents existent : l'identification du talent et sa confidentialité, le sentiment de jalousie, les expériences de discrimination, les personnes et réseaux ayant influencé la carrière, l'harmonie entre la vie privée et professionnelle, leur point de vue sur les points à améliorer dans la gestion des talents issus de la diversité.

Les sujets discutés ci-dessus n'ont pas toujours été abordés dans l'ordre indiqué dans le guide d'entretien, c'est pourquoi celui-ci a évolué au fur et à mesure de l'enquête. Les participants ont parfois répondu aux questions avant que je ne leur aie posées, ou les questions se sont présentées naturellement au cours de la discussion. Les participants étaient également autorisés à alimenter le guide avec d'autres thèmes, s'ils l'estimaient pertinent pour la recherche.

L'étude du terrain grâce aux guides d'entretien des managers et talents est rendue possible par un travail de théorisation et d'abstraction réalisé en deux phases principales. Une première phase a été réalisée avec les principaux thèmes présentés plus haut. Une deuxième phase a ensuite été menée avec les mêmes participants, sur la même base de notre guide d'entretien, lorsque le besoin s'en faisait sentir, dans une démarche interprétative ; l'objectif étant d'éclaircir quelques points d'ombre ou de remettre en question les savoirs et les convictions sur lesquelles les acteurs fondent leurs actions, afin de faire surgir des positions contrastées (Mouchot, 2003).

### **3.3. Le guide d'entretien des spécialistes des politiques de gestion des talents issus de la diversité**

Les entretiens ont été menés avec trois personnes impliquées dans la fabrication et la mise en œuvre de pratiques de gestion de talents de la diversité : une responsable de l'Association Française des Managers de France (AFMD), une responsable de l'AFMD, et une responsable de la Commission innovation sociale et managériale du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF).

La conception du guide d'entretien pour ces trois interviewés a pris autant de temps que celui destiné aux managers et aux talents. Une revue des littératures sur l'inclusion et l'égalité en France, et sur les politiques de diversité françaises m'a permis d'établir un premier guide d'entretien générique. Celui-ci a été conçu pour obtenir des informations thématiquement concentrées sur la compréhension des politiques de diversité à des postes à hautes responsabilités, la création et la mise en œuvre de ces pratiques dans le milieu de l'entreprise en France. Quand les réponses ont été reçues de participants désirant me rencontrer, j'ai alors adapté le guide d'entretien et ai inclus des questions spécifiques liées à leurs champs d'activités. Cette démarche a exigé une lecture détaillée des documents de politique et les littératures se rapportant aux activités des interviewés. Le but de chaque guide était de montrer comment les deux principales associations du management de la diversité en France adaptent les politiques d'inclusion et formulent, puis mettent en œuvre, les pratiques de diversité à des postes de talents, au sein des plus grandes entreprises françaises.

En conséquence, j'ai préparé des questions dont les réponses peuvent expliquer ou compléter l'élaboration de pratiques pertinentes. Chaque entretien conduit a permis l'amélioration de la clarté et de la qualité des entretiens suivants. Une version finale du guide d'entretien est disponible dans l'Annexe C.

Pour conclure sur l'approche méthodologique de collecte des données, nous sommes restés sur une participation à l'étude volontaire, les participants étant libres de répondre ou non à n'importe quelle question spécifique. En outre, l'étude a entretenu la confidentialité des participants, dans la mesure où leurs noms ont été changés, et les noms des organisations des interviewés n'ont pas été mentionnés, sauf lorsque cela n'était pas problématique pour les participants. La représentation écrite précise des comptes rendus oraux, donnés par les interviewés, a été assurée. Les règles d'éthique de base (Deci & Ryan, 2004) ont été respectées et approuvées par mes superviseurs de la Chaire SIRIUS, mon directeur de thèse et le Dr Sophie d'Armagnac.

#### **4. Méthodes de collecte des données**

La priorité est accordée à la qualité des données rassemblées et l'accès à la proximité des expériences des participants, plutôt qu'à la quantité des données rassemblées (Easterby et al., 2008). Nous avons choisi de nous concentrer sur un nombre restreint d'individus pour satisfaire les exigences d'une approche qualitative (Strauss & Corbin, 1990), en nous appuyant sur la qualité et la pertinence des réponses données au cours d'entretiens d'une durée moyenne d'une heure. Cette méthode permet d'approfondir le sujet sans pour autant réduire l'écoute de notre interlocuteur. En conséquence, la collecte de données primaire a été basée sur soixante-dix entretiens approfondis, semi-structurés et



qualitatifs, conduits avec les talents, les managers (top, intermédiaires, opérationnels) et responsables RH des organisations du secteur aérospatial. Des lettres d'invitation pour participer à l'enquête ont été envoyées aux candidats. Un exemple de cette lettre d'invitation figure dans l'Annexe D.

Trois entretiens qualitatifs ont été effectués avec les spécialistes de création et de mise en place des pratiques de gestion des talents pour la diversité. La méthode d'observation (Fendt & Sachs, 2008) a été adoptée en attendant de rencontrer les participants et au cours des entretiens. S'agissant de ma collecte de données secondaires, politiques et pratiques de la diversité, elles ont été rassemblées et analysées au travers de la Charte et du Label Diversité. Ceci a été réalisé en plus des informations rassemblées sur les participants eux-mêmes, au travers de vidéos et de documents liés à leur activité professionnelle, par exemple.

#### **4.1. La collecte de données**

Les entretiens sont, en grande partie, utilisés dans les études organisationnelles qualitatives, car ils permettent la génération de données riches et détaillées relatives à la perception des participants de la recherche (Denzin & Lincoln, 2008). Nos entretiens semi-dirigés ont été conduits selon les thématiques du guide d'entretien (Kvale, 1996). Ils ne sont fondés ni sur un modèle de conversation ouverte, ni sur un modèle d'échanges fermés de questionnaire, ce qui a permis d'explorer des réponses plus détaillées, s'agissant des expériences et de la perception des participants sur la place de la diversité dans la gestion des talents. Par conséquent, l'ordre des questions a varié, et selon la situation, des questions étaient parfois ajoutées. Les interviewés ont pu demander la clarification de certaines de nos questions et participer à augmenter les informations intéressantes, apparues sur les sujets de cette recherche. Tous les entretiens sauf un ont été conduits sur une base du seul à seul. Cet entretien a été effectué avec deux personnes d'une même organisation, qui coopèrent dans le processus de gestion des talents.

Les notes d'observation ont été prises quant aux environnements de travail des participants, à l'extérieur des interactions et des expressions du visage. Ceci m'a permis de remettre les comptes rendus enregistrés dans leur contexte et, ainsi, de fournir la meilleure analyse et explication possible. En outre, les littératures sur la gestion de la diversité, la gestion des talents, la GRH dans le secteur aérospatial et le management de la génération Y ont été rassemblées et passées en revue (voir le chapitre I, II et III).

Un total de soixante-dix entretiens qualitatifs a été conduit avec les managers et les talents des organisations du secteur aérospatial en France. De multiples chemins ont été utilisés pour créer l'axe

[Texte]

de recherche. Ils comprennent la technique de sélection de la boule de neige, qui consiste à ce qu'un candidat recommande un autre, en utilisant des contacts sociaux, visitant des lieux de travail. Une présélection a été réalisée au préalable.

En effet, l'enquête de terrain a été réalisée auprès d'entreprises du secteur aérospatial dotées de moyens importants, nécessaires pour mettre en place des politiques de gestion des talents. Nous avons donc ciblé des grandes et moyennes entreprises. À partir des informations de l'association GIFAS (voir Table 16) référencée par l'Observatoire de la Métallurgie, nous avons constitué la première liste de prospection des entreprises à contacter en France, disponible dans l'Annexe E. L'Annexe F présente les six entreprises du secteur aérospatial ayant répondu favorablement à notre demande.

**Table 16 - L'association du secteur aéronautique et spatial selon l'Observatoire de la Métallurgie**

Propre compilation d'après les informations du site GIFAS

Sigle	Activité(s)
<b>GIFAS : Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales</b>	<p>Le GIFAS est une fédération professionnelle, qui regroupe 332 sociétés – depuis les grands maîtres d'œuvre et systémiers jusqu'aux PME – spécialisées dans l'étude, le développement, la réalisation, la commercialisation et la maintenance de tous programmes et matériels aéronautiques et spatiaux.</p> <p>Son domaine recouvre les avions et les hélicoptères civils et militaires, les moteurs, les missiles et l'armement, les drones, les satellites et les lanceurs spatiaux, les grands systèmes aéronautiques, de défense et de sécurité, les équipements, les sous-ensembles et les logiciels associés.</p>

Je suis allée contacter une à une les six entreprises de la liste ; j'ai envoyé des courriers électroniques directement aux responsables RH ou aux contacts que nous avons par le biais de la Chaire SIRIUS. Le fait d'être chercheuse assistante pour la Chaire a rendu moins difficile l'accès au terrain de recherche et l'obtention de rendez-vous pour les entretiens. Les talents et les managers, ainsi que les top-managers (DRH et directeurs) ont montré de l'intérêt dans le projet de recherche et exprimaient, fréquemment, leur enthousiasme à l'idée de participer à l'étude. Cependant, il fut plus difficile que ces derniers acceptent de me mettre en contact avec leurs managers intermédiaires et leurs talents, et ce pour diverses raisons.

Leur discours est dans l'ensemble politiquement correct. Ils déclarent avoir certaines pratiques de gestion des talents pour les talents issus de la diversité, mais lorsqu'on demande d'examiner ces

pratiques de plus près sur le terrain, nous faisons face à certaines objections. L'accès aux managers intermédiaires et opérationnels, ainsi qu'aux talents, nous a d'abord été refusé. Les top managers ont émis plusieurs objections. La première est qu'ils ne comprenaient pas pourquoi il était nécessaire de reposer les mêmes questions aux managers et talents, puisqu'eux-mêmes (les top managers) y avaient déjà répondu. L'objection était fondée sur le fait qu'ils pensaient que nous souhaitions faire un examen de leur propos, en vérifiant ce qu'ils avaient avancé auprès des managers, ces derniers mettant en pratique les recommandations ou se les appropriant à leur manière. La deuxième objection concerne le type de questions posées. Selon les top managers, elles étaient trop « intrusives » et risquaient de faire « fuir » les managers opérationnels. Le guide d'entretien initial a donc fait l'objet d'une reformulation, sans pour autant perdre son objectif principal d'outil d'interprétation de la réalité observée.

Cela prit beaucoup de temps. En outre, obtenir des entretiens fut très chronophage, les participants étant souvent très occupés. J'ai pu finalement les rencontrer après plusieurs semaines, et après avoir passé plusieurs appels en vue de rendez-vous. J'appelais toujours pour confirmer le rendez-vous, mais les interviewés ont parfois annulé notre réunion suite à un empêchement, et l'entretien a dû être reprogrammé. De plus, c'était parfois difficile pour moi de planifier des rendez-vous pendant la journée, à cause de mes engagements au travail.

Obtenir des entretiens avec des participantes (femmes) était plus difficile qu'avec des participants (hommes), en raison de la forte proportion d'hommes dans le secteur aérospatial. Pour tenter de surmonter cette difficulté, pendant la plupart des sessions d'entretien, une explication était donnée sur l'importance d'avoir un échantillon final, constitué de candidats masculins et féminins le plus équilibré possible, afin que les participants me fournissent des contacts féminins. Les portraits des participants sont disponibles dans l'Annexe G. Pour réaliser un échantillonnage de participants divers en termes d'expérience professionnelle, de genre et d'âge, l'approche de l'échantillonnage constant a été utilisée dans la sélection de candidats. Elle permet d'obtenir des cas riches en information pour une étude approfondie (Patton, 1990). Cette recherche est concernée par les expériences et la perception des pratiques de diversité dans les activités de gestion des talents.

#### **4.2. La réalisation des entretiens avec les managers et les talents**

Les entretiens ont été conduits majoritairement par téléphone, mis à part deux d'entre eux réalisés dans les bureaux de fonction des participants. En général, les participants étaient très accueillants même au téléphone, et disposés à répondre aux questions. Chaque entretien durait environ une heure, et tous les entretiens ont été conduits en français. Seul un entretien a été conduit en anglais, le talent s'exprimant difficilement en langue française. Dans la majeure partie des cas, les participants ont répondu favorablement à mes questions. Cependant, certaines réponses n'étaient pas toujours

claires, ce qui a requis l'approfondissement de certaines questions lors d'un autre entretien, afin d'obtenir des réponses plus détaillées.

#### **4.3. L'accès aux spécialistes des pratiques de la diversité dans la gestion des talents et les entretiens**

Un autre défi fut l'accès aux spécialistes d'associations françaises de la création et mise en place de pratiques d'inclusion de la diversité dans les activités de gestion des talents. Ces associations incluent l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) et le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF). Il est très difficile d'obtenir un rendez-vous avec les personnes appartenant à ces organismes. Au lieu d'envoyer des courriers électroniques et des lettres d'invitation aux spécialistes que je souhaitais rencontrer dans le cadre de l'étude, il apparaissait plus sage de contacter des connaissances de l'AFMD ou du MEDEF. Trois entretiens qualitatifs ont été conduits avec les contacts de mon réseau professionnel ayant accepté de participer à mon étude : manager et directrice de l'AFMD, directrice du MEDEF. J'ai rencontré l'une des participantes de l'AFMD lors d'une conférence à Paris sur la diversité et l'équité en entreprise, à l'Université de Paris-Dauphine. Elle m'a ensuite mise en contact avec une autre personne très influente de l'association. S'agissant du MEDEF, j'ai eu l'occasion de rentrer en contact avec la participante, dans le cadre de mon poste de consultante junior au sein du cabinet de conseil en management.

La durée moyenne des entretiens est d'environ une heure. Tous les entretiens ont été conduits en français. Pour la préparation de ces entretiens, j'ai lu et analysé les documents provenant des associations des participants, des documents écrits par ces associations et parfois, par les interviewés eux-mêmes. La majeure partie des interviewés a demandé à ne pas être enregistrée, j'ai donc respecté ces vœux. Ces entretiens ont eu lieu dans leurs bureaux. L'ensemble des participants a répondu volontairement et favorablement à mes questions.

### **5. L'analyse des données**

L'un des défis principaux de la recherche qualitative est d'organiser et d'analyser la grande quantité de données produites, sous forme de transcriptions des entretiens et de notes de terrain. L'analyse de données qualitatives implique de partir des entretiens bruts pour arriver à des interprétations basées sur des preuves. Mon analyse des entretiens a consisté à la transcription des soixante-treize entretiens, à leur codage ainsi qu'au fait de travailler les nœuds existants et d'en tirer finalement des conclusions. Les notes d'observation ont été intégrées dans l'analyse. Les littératures,

les documents sur les politiques de diversité et les rapports des entreprises ont été aussi lus et analysés de façon critique. Les données rassemblées et analysées ont permis de tirer des conclusions.

### **5.1. La transcription des entretiens**

La transcription des entretiens et l'analyse des données ont été menés en parallèle. C'est-à-dire qu'au lieu de faire la transcription de manière sélective, en transcrivant seulement les parties de la bande appropriée aux questions de recherche (Lee & Fielding, 1995), j'ai effectué des transcriptions mot pour mot directement ; j'ai pu ainsi m'immerger totalement dans les données et refléter plus profondément, ce qui pourrait être significatif dans les entretiens. Néanmoins, en raison des contraintes de temps et après accord de mon directeur, j'ai sollicité des proches pour m'aider à transcrire quelques entretiens. Il est largement reconnu que les chercheurs en études qualitatives se retrouvent face à des problèmes de gestion de données, en raison des quantités importantes rassemblées (Sackmann, 1992 ; Cresswell, 1998). Quand toutes les transcriptions ont été faites, il y avait plus de trois cents pages de texte à analyser. Comme l'analyse manuelle de l'ensemble des pages aurait été difficile, j'ai envisagé d'utiliser un logiciel. L'utilisation de programmes d'ordinateur dans l'analyse qualitative reste relativement nouvelle, comparée à leur utilisation dans la recherche quantitative.

Le logiciel QSR NVivo a été utilisé pour coder le matériel rassemblé. NVivo est un logiciel qui aide avec la construction de théories et d'approches interprétatives. Ce logiciel a un codage de haut débit et une capacité de récupération, où les thèmes peuvent systématiquement être identifiés, codés et connectés ensemble. C'est important pour organiser des données et explorer des relations entre les thèmes naissants (Richards, 1999). J'ai commencé à coder après avoir appris à utiliser les fonctions principales en atelier, à l'École doctorale de Sciences de Gestion. Le codage permet d'organiser les données dans des thèmes émergents, pour les lier avec les conclusions de la recherche (voir l'Annexe H). L'utilisation du visionnage de NVivo a facilité la manière d'expliquer les relations) les thèmes. Je me suis engagée, avec les thèmes et les sous-thèmes, dans une exploration détaillée des nœuds, et j'ai pu compléter mes revues de littérature pour inclure des thèmes émergents, comme ceux liés à la diversité. Le schéma des soixante-dix-huit nœuds finaux est présenté dans l'Annexe I. Plusieurs techniques ont été utilisées pour tirer des conclusions des données rassemblées. J'ai comparé les comptes rendus subjectifs des individus, en examinant les points communs autant que les différences d'expériences et de perception (Fendt & Sachs, 2008). Nous avons également tenté de lier les thèmes émergents aux littératures en expliquant les ressemblances et les contradictions. En outre, j'ai vérifié dans quelle mesure les expériences et la perception des individus reflètent ou non l'image du public. De plus, j'ai mis en perspective l'approche à multiniveaux de Syed et Özbilgin (2009) dans l'explication

des interactions entre les individus, aux niveaux individuel, organisationnel et institutionnel, en analysant les pratiques de diversité dans les activités de gestion des talents en France.

## 6. Conclusion

Ce chapitre a mis en perspective comment et pourquoi notre recherche s'appuie sur une étude qualitative, avec une approche critique et une interprétation *a priori* des faits observés et des entretiens réalisés. Pour apporter un éclairage à notre question de recherche, par des réponses au plus proche de la réalité de terrain, le principe de réflexibilité aide à réduire les biais par une documentation des opinions personnelles du chercheur, qui influencent le choix du sujet de recherche, des méthodes, et la relation avec les participants et l'analyse de données. Par conséquent, il a été expliqué comment ma propre histoire m'a conduit à faire ce projet de recherche. L'approche de la triangulation a été adoptée pour réduire les biais de recherche et pour diversifier les sources de données. Ainsi, les conclusions sont basées sur des données qualitatives de soixante-treize entretiens réalisés à multiniveaux, micro-individuel, méso-organisationnel et macro-contextuel (Syed & Özbilgin, 2009 ; Özbilgin & Tatli, 2011). De plus, l'analyse de documents de politiques, de rapports d'entreprises et d'associations, aussi bien que les notes de terrain et les observations sont utilisées. Les guides d'entretien ont été constitués grâce aux littératures, et adaptés pour correspondre à chaque rôle des participants. La plupart des entretiens ont été enregistrés et transcrits mot pour mot. Le codage et l'analyse ont été facilités par l'utilisation de NVivo, un logiciel utile à l'analyse qualitative. Tous ces aspects divers du processus de recherche ont contribué à l'amélioration de la qualité de la recherche.

## **CHAPITRE V**

# **LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

## 1. Introduction

L'étude méso et micro a été menée auprès de six grandes et moyennes organisations du secteur aérospatial. Entre juillet 2015 et juin 2017, soixante-dix entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont ainsi pu être réalisés. Afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées, un pseudo a été attribué à chacun de façon aléatoire (voir annexe G) et une lettre a été adressée aux organisations. À l'échelle macro, en plus des rapports et politiques étudiés dans notre revue de littérature au chapitre I, trois entretiens ont été menés auprès des deux principales associations françaises de la diversité. Ainsi, soixante-treize entretiens ont été réalisés auprès des différentes lignes managériales ; ils sont regroupés dans la Table 17. La section 1 présente les résultats macro des entretiens, la section 2 les résultats au niveau méso, et la section 3 au niveau micro ; une conclusion vient terminer ce chapitre.

**Table 17 – Synthèse des entretiens**

*Propre compilation d'après les résultats 73 entretiens*

<b>ORGANISATIONS</b>	<b>NOMBRE D'INTERVIEWS</b>	<b>TOP MANAGEMENT</b>	<b>MANAGEMENT INTERMEDIAIRE</b>	<b>MANAGEMENT OPERATIONNEL</b>	<b>TALENTS</b>
<b>A</b>	<b>5</b>	2	1	2	
<b>B</b>	<b>45</b>	4	22	14	5
<b>C</b>	<b>10</b>	2	5	1	2
<b>D</b>	<b>2</b>	2			
<b>E</b>	<b>4</b>	2	2		
<b>F</b>	<b>4</b>	2	2		
<b>G</b>	<b>1</b>	1			
<b>H</b>	<b>2</b>	1	1		
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>7</b>

## 2. Les résultats de l'étude à l'échelle macro

Afin d'obtenir une meilleure compréhension de notre domaine de recherche, cette partie tend à décrire et analyser l'influence du contexte macro sur les pratiques de diversité à des postes de talent, dans les moyennes et grandes entreprises en France. Dans le contexte institutionnel, les pratiques et politiques de gestion des talents s'intègrent en fonction des conceptions locales des territoires (Cooke et al., 2014). En effet, cette gestion a été mise en place initialement aux États-Unis, dans un contexte



différent de celui de la France, en l'occurrence dans un cadre anglo-saxon avec une vision exclusive nord-américaine (Sheehan & Anderson, 2015) ; cette particularité requiert alors un réalignement avec le cadre normatif, culturel et législatif français. En France, l'inclusion des individus issus de la diversité à des postes de talent au sein des grandes entreprises fait partie des normes et lois territoriales. Certaines normes régissent la gestion des ressources humaines (Klarsfeld et al., 2014), comme évoqué dans le chapitre I. Il existe une législation d'égalité et d'inclusion proactive pour lutter contre les discriminations faites aux personnes issues de la diversité. Le contexte institutionnel français, fondé sur le socle de l'égalité des droits et des chances (Klarsfeld & al., 2012), incite les organisations à poser des actions en faveur de la diversité, des initiatives corporatives autour de la diversité, encouragées par l'État (Klarsfeld et al., 2012). Plus précisément, à tous les niveaux hiérarchiques confondus des organisations, « haut potentiel » compris, l'État encourage les entreprises – spécialement les grandes entreprises du CAC 40 (Bébéar, 2004) – au respect des quotas ou de la Charte de la diversité. Les entreprises signataires de cette convention s'engagent à promouvoir la diversité dans le cadre de leurs activités économiques (Garnier-Moyer, 2012), c'est-à-dire à travailler afin que la « pluralité » accède « [...] à des niveaux de responsabilités élevées ». « Cette disparité doit être visible : c'est une question de justice, c'est aussi la seule voie possible pour revitaliser le pacte républicain [...] » (Bébéar, 2004, p. 9).

Une implantation des activités de gestion de talents, sans étudier au préalable le contexte social et politique du pays, peut ainsi constituer un frein à leur bonne marche (Sidani & Al Ariss, 2014), au regard de certaines contraintes légales et culturelles territoriales (Cooke et al., 2014). C'est le cas en France. Une étude empirique a donc été menée dans le but de comprendre dans quelles conditions, ces normes légales et culturelles françaises sont mises en place dans les moyennes et grandes entreprises en France, en faveur des talents de la diversité. Dans cette section, nous présentons les résultats macro de notre étude. Dans le chapitre VI, des discussions plus approfondies autour des découvertes de notre recherche nous apportent certaines contributions théoriques et managériales ; ces dernières doivent favoriser l'amélioration du socle de connaissances de ce domaine de recherche, auprès des professionnels RH chargés de la gestion des talents en France.

## **2.1. Les entretiens**

Avoir accès aux spécialistes du management de la diversité en France n'a pas été chose facile. Des prises de contact au sein de mon réseau ont été initiées avec les personnes les plus pertinentes, impliquées dans la fabrication et la mise en œuvre des pratiques de la diversité en France, selon les objectifs de notre étude.

Une présentation de l'objet de l'étude leur a été envoyée. Trois entretiens qualitatifs ont été conduits avec ceux ayant accepté l'invitation : un manager et une directrice de l'organisation G, une directrice de l'organisation H, soit une spécialiste des pratiques de la diversité à des postes de talent, avec connaissance des institutions en France, et deux interviewés de l'organisation G coopérant avec le gouvernement français.

### **2.1.1. L'entretien avec la direction de l'organisation G**

L'organisation G est le principal réseau d'entrepreneurs en France, avec plus de 95 % de PME adhérentes. Son rôle est de travailler à une meilleure compréhension des contraintes et des atouts auprès des différents décideurs d'une entreprise, par un dialogue avec l'ensemble des acteurs de la société civile. Son objectif est de développer et de valoriser l'entrepreneuriat, et d'adopter ainsi des initiatives permettant aux entreprises de bénéficier d'un environnement législatif et réglementaire favorable dans les domaines économique, fiscal, social, environnemental et sociétal, afin de déployer leurs activités en France et à l'étranger.

En réponse à une invitation envoyée à l'une des directrices de l'organisation G, j'ai eu l'occasion de mener un entretien avec la responsable de la commission sociale innovante et managériale de l'association, Pauline (pseudonyme). Mère de trois filles, Pauline cumule trente ans de carrière internationale en tant que dirigeante, sur les cinq continents. Elle a travaillé dans de multiples industries pour différentes grandes entreprises, dans des secteurs aussi nombreux que variés. Elle possède une double facette : une expertise dans le numérique et la technologie propre à sa formation en ingénierie, combinée avec son expérience en stratégie du capital humain (culture, leadership, diversité, engagement des talents). Pauline possède des bases solides en gestion des talents et de la diversité. Elle était à la tête de la conduite du changement, de la gestion des talents et du management de la diversité dans le cabinet de conseil pour lequel j'ai travaillé. Je l'ai donc contactée par mail et nous sommes convenues d'une date pour nous entretenir téléphoniquement. Pauline m'a accueillie avec beaucoup d'enthousiasme au téléphone ; l'entretien a duré une heure et demie. Elle a commencé par se présenter et me fournir des informations générales sur les postes qu'elle a exercés, et sur ses principales contributions dans le domaine de la gestion en entreprise des talents issus de la diversité. Pauline n'a pas refusé que je prenne des notes. Cet entretien a mis en évidence l'importance de mettre en place des politiques de diversité, qui encouragent les entreprises à agir. D'autre part, Pauline a souligné le fait que l'accès des personnes issues de la diversité à des postes à responsabilités ne pouvait être menée que par le « laisser-faire » des entreprises. L'aide des institutions et le travail de fond des associations sont nécessaires pour que les entreprises prennent conscience des actions à mener pour lutter contre les discriminations. Par exemple, suite à un amendement voté par les députés en juin 2016, dans le cadre de la loi Égalité et citoyenneté, Pauline a confirmé le rôle des

organisations, telles que l'organisation G, dans l'engagement actif en vue de la sensibilisation et de la prévention de la non-discrimination à l'embauche, plutôt que de recourir à la contrainte.

L'article 61 bis dispose que « *dans toutes les entreprises employant au moins cinquante salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans* » (Hollande, 2016).

Dans ce cadre, l'organisation G, soutenant que les actions de sensibilisation et de prévention sont indispensables en matière de lutte contre les discriminations, propose un module de e-learning « Recruter sans se tromper » à destination des dirigeants de TPE-PME et des personnes en situation de recrutement. Suite au rapport établi à ce sujet, nous avons extrait les informations suivantes sur l'outil en question.

Parce que le recrutement d'un collaborateur est un enjeu capital pour un dirigeant de TPE-PME, que la peur de recruter faute d'accompagnement ou de conseils est une réalité, *l'organisation G* a mis au point un nouvel outil à destination des dirigeants de TPE-PME et managers en charge du recrutement pour les aider à se poser les bonnes questions lors d'un recrutement. Analyse du besoin, rédaction de l'offre d'emploi, tri des candidatures, gestion de l'entretien et suivi : toutes les étapes clés du recrutement sont passées en revue sur la base d'exemples concrets et décryptées pour leur faciliter le quotidien. En vingt minutes, ils peuvent tester leurs connaissances et apprendre à déjouer les pièges des stéréotypes et gagner du temps pour le reste...

#### **2.1.1.1. Le management de la diversité selon l'organisation G**

Question : Comment amenez-vous les entreprises à pratiquer la gestion de la diversité ?

Pauline : *Pour ma part, je préfère adresser un discours positif et réfléchir à la manière d'avancer que de contempler les victimes. Ensuite, il est mieux de laisser chaque entreprise trouver sa façon à elle de manager la diversité, il n'y a pas de recette commune.*

Pauline partage avec nous la vision de l'organisation G sur la manière de traiter la question de la gestion de la diversité en entreprise. Ses propos s'alignent sur le modèle en vigueur au Royaume-Uni, le *business case*, ainsi décrit dans la revue des littératures du chapitre II. Dans cette approche, l'objectif est de lutter contre les discriminations dans les entreprises, mais indirectement, par la promotion de la diversité au moyen d'outils, tels que la Charte de la diversité (Bébéar, 2004). Les entreprises signataires de la Charte de la diversité s'engagent à mettre en place des politiques de GRH,

axées sur une reconnaissance et une valorisation des compétences individuelles des personnes issues de la diversité.

Cependant, bien que Pauline approuve l'autonomie des entreprises dans les actions en faveur de la diversité, elle nous indique que, d'un point de vue personnel, la seule action des entreprises envers la promotion de la diversité ne peut se faire sans l'appui de l'État.

*Pauline : Il est bien que les entreprises prennent à cœur la diversité, mais sans l'appui de l'État et l'instauration de lois, de normes et de prérogatives, il serait difficile de faire vraiment bouger les choses. L'égalité et l'équité dans le monde de l'entreprise sont un combat à mener sur le long terme, pour faire changer les mentalités. L'autorité étatique est un atout et, avec de nombreuses organisations, cela fait plus de trente ans que je me bats pour faire entendre les droits de la femme au même titre que ceux des hommes au sein de l'entreprise. Bien qu'on constate certaines avancées, très peu de femmes accèdent à des postes de talent. Les femmes disent la même chose, mais sont entendues différemment. Les chiffres nous montrent une différence implacable sur la réalité des femmes chefs d'entreprise. Elles ne sont que 28 % en France. Alors, aujourd'hui, je contribue à « déringardiser » l'organisation G avec, premièrement, la mixité femmes/hommes. Si l'on ne sait même pas brasser des équipes avec la moitié de l'humanité, qui sont des femmes, et l'autre moitié, qui sont des hommes, à quoi peut-on alors prétendre sur les autres formes de différence, les autres formes de singularité ? Mon espoir, là-dessus, est que ce soit une vague qu'on n'arrête plus.*

Question : Que pensez-vous de la valorisation de la différence par les talents des individus issus de la diversité au sein des entreprises ?

*Pauline : La question d'utiliser les talents, c'est de ne pas rater les bons talents pour les mauvaises raisons. Les mauvaises raisons, si l'on laisse une entreprise prisonnière de ses stéréotypes, si l'on ne monte pas en éducation les managers et ceux qui prennent les décisions quotidiennes, alors on peut rater des talents. La vraie question en matière de repérage des talents, que ce soit en recrutement, pour des promotions à l'intérieur de l'entreprise, pour une mobilité, pour de vraies opportunités, c'est d'équiper les managers avec des règles extrêmement simples, pour qu'ils ne soient pas uniquement guidés par des histoires personnelles, des croyances personnelles, des choses extrêmement locales, qui peuvent parfois faire rater les bonnes personnes, parce qu'il ou elle n'a pas la tête de l'emploi.*

Question : En parlant de recruter les bonnes personnes en entreprise, que pensez-vous des jeunes issus de la diversité, de la génération Y ?

*Pauline : Après avoir travaillé pendant plus de trente ans, et conseillé les entreprises du CAC 40 et de nombreuses PME, j'ai constaté que, dans le monde de l'entreprise, on ne peut se démarquer de la concurrence sans faire preuve d'une certaine agilité. C'est la capacité à répondre à*

*des problèmes sur des choses qui n'étaient pas prévues. Et les jeunes de la génération Y possèdent cette agilité. Mais aujourd'hui, ils arrivent avec une envie de travailler dans des entreprises à vocation sociale, pour des personnes qui ont moins de chance qu'eux. Selon le patron de Haward, 30 % de la promo des masters avaient envie non pas de contribuer à de l'humanitaire, mais de travailler dans le secteur solidaire. Le patron de HEC dit la même chose pour les candidats à la majeure entrepreneurs. La majeure entrepreneurs est un cursus de HEC formant les étudiants à tous les aspects du projet entrepreneurial (gestion, vente, leadership...). On voit bien que cette génération a cette attente explicite, et les entreprises sont amenées à y répondre pour les attirer et les maintenir dans l'entreprise.*

#### **2.1.1.2. Discours contradictoires entre l'interviewée et l'organisation G**

Il est intéressant de voir comment les affirmations de Pauline contredisent le discours de l'organisation G dans la promotion de la diversité en France, et met en garde contre les abus d'une recherche excessive de la valorisation de la différence.

*Pauline : Je suis pour la valorisation de la différence, mais attention à ne pas tomber dans l'excès, c'est-à-dire de remettre les personnes dans des stéréotypes et de créer de nouvelles barrières. Si l'on pense qu'une femme a un certain type de management, qu'elle manage avec douceur et empathie par exemple, alors certaines femmes qui ne managent pas de cette manière peuvent se sentir complexées, voir discriminées. Dans ce cas, on risque de retomber dans une sorte de discrimination à l'égard des femmes.*

Selon Pauline, tout le monde possède des stéréotypes susceptibles d'influencer notre regard sur les personnes issues de la diversité, notamment en matière de diversité de genre.

*Pauline : La question des stéréotypes est un mal totalement et équitablement réparti, ce sont les hommes comme les femmes, ce sont les Français comme les Italiens, ce sont les vieux contre les jeunes. On est tous forcément pétris comme des millefeuilles, de tout ce qu'on a croisé dans une trajectoire, on est finalement le résultat de son enfance, de son lieu de naissance, de ses voyages, de ses expositions, de sa culture, de ses métiers, de ses études, etc. Donc, là, pour le coup, hommes et femmes, balle au centre, on a tous les mêmes stéréotypes. En matière de sexisme, ce n'est pas une question de guérir les hommes pour que les femmes puissent vivre dans un milieu où il n'y aurait pas de jugement, mais c'est d'éduquer les deux. Il faut déconstruire ce qu'il y a dans la tête des femmes et des hommes, et dans tous les métiers.*

Question : Pouvez-vous nous en dire plus sur cette gestion de la mixité en entreprise ?

*Pauline : Pour promouvoir la mixité dans le management, ce n'est pas un discours, c'est un programme complet sur lequel il ne faut jamais lâcher l'affaire, surtout ne jamais lâcher. Ensuite, même si on le fait peu en général, il faut faire deux choses à la fois. Il faut se préoccuper de mettre en*

*route les femmes elles-mêmes, de telle façon qu'elles se posent les bonnes questions sur les raisons d'aimer intensément ce qu'elles sont en train de faire, et de ne pas lâcher pour de mauvaises raisons, simplement pour être convenables. Il faut mettre aussi en route les dirigeants eux-mêmes et les systèmes pour réquisitionner la façon dont ils sélectionnent la relève, la façon dont ils distribuent les bonnes opportunités. Donc, si on met en route les deux à la fois, les femmes et les organisations, alors là, ça peut marcher.*

Finalement, au-delà de l'aspect purement stratégique de la gestion de la diversité en France par les entreprises de l'organisation G, Pauline démontre par ses propos qu'elle s'aligne davantage dans une approche vertueuse de la gestion de la diversité. En effet, la *virtu case* (Nijl, 2013) tente de concilier le *business case* et le *moral case*, c'est-à-dire de réunir la satisfaction des besoins stratégiques d'une entreprise, par l'acquisition de talents, tout en préservant ses valeurs morales, par le recrutement de talents féminins, bien qu'ils ne soient pas aussi « performants » que les hommes. La définition de la notion de performance associée aux talents est présentée dans la section 3 de ce chapitre.

### **2.1.2. L'entretien avec la direction de l'organisation H**

L'organisation H a pour objectif de faire évoluer les pratiques de diversité en entreprise et de proposer des résultats pragmatiques, sur la base du retour d'expérience des entreprises adhérentes et des recherches menées par les administrations, les grandes écoles et les universités. Après dix années d'existence, elle joue un rôle d'interface de référence avec le monde institutionnel et politique en France. L'organisation H met en place des actions pour obtenir des résultats en matière de performance et de croissance pour les entreprises ; elle adopte ainsi une approche du management de la diversité proche du *business case*. Elle aborde des thématiques telles que l'égalité professionnelle hommes/femmes, les rapports intergénérationnels, l'orientation sexuelle, l'appartenance religieuse, la gestion de carrière des personnes handicapées, l'origine ethnique, l'origine sociale, les filières d'origine/cursus de formation, les opinions politiques et la conciliation vie professionnelle/vie personnelle. Plus d'une centaine d'entreprises, moyennes et grandes, en sont membres.

L'interviewée, Germaine, fait partie de la direction de l'organisation H. Elle est conseillère du président d'une grande direction de la promotion de la diversité et de la solidarité d'un groupe français. Germaine a pour rôle d'accompagner la prise de décisions concernant les grandes lignes stratégiques de l'association. La mise en relation s'est réalisée par l'intermédiaire de Samantha, manager de l'organisation H. J'ai été invitée par cette dernière à m'entretenir avec Germaine, afin de recueillir des informations complémentaires et un autre point de vue sur le management de la diversité

par l'organisation H. L'entretien a duré trente minutes et s'est déroulé dans les bureaux de l'organisation H, à Paris.

#### **2.1.2.1. Le management de la diversité selon l'organisation H**

La vision de l'organisation H sur le management de la diversité se rapproche de celle de l'organisation G. Elle vise à promouvoir la diversité et l'égalité des chances dans une démarche empreinte du volontarisme des entreprises, par une conviction propre et non par obligation étatique. Dans l'extrait du communiqué de presse de 2008 repris ci-dessous, l'organisation H présente l'association comme engagée dans la promotion de la diversité.

Briser les plafonds de verre, à l'entrée, mais aussi tout au long des carrières est un enjeu de taille pour l'avenir et le développement de chaque entreprise. Tel est le sens de l'engagement de *l'organisation H* sur toutes les questions concernant les minorités multiculturelles, la gestion des âges, la parité hommes/femmes, le fait religieux ou encore la gestion du handicap. Notre pragmatisme est un rempart contre la fatalité, nos bonnes pratiques et nos innovations conduites au quotidien sont des outils utiles et efficaces pour préparer l'avenir. Aujourd'hui, parce que nous sommes acteurs et promoteurs à part entière de la diversité dans toutes ses composantes, nous souhaitons accompagner au plus près, par notre savoir-faire, notre expérience et nos idées, ce nouvel élan porté par la puissance publique.

L'interview a reflété la volonté du grand patronat et des associations à l'initiative du concept de diversité (Bender, 2004) de promouvoir la diversité pour lutter contre les discriminations. L'une des démarches amorcées par le patronat par le biais de la HALDE, l'autorité officielle de lutte contre les discriminations, est la Charte de la diversité élaborée depuis 2005. Ce protocole comporte six obligations portant sur la diversité ethnique, culturelle et sociale (Bébéar, 2004). Les entreprises signataires de cette convention s'engagent à encourager la diversité dans le cadre de leurs activités économiques, tous niveaux de qualifications confondus (Garnier-Moyer, 2012), y compris aux postes à talent. Les mesures de diversité sont apparues comme particulièrement stimulantes dans le contexte du modèle républicain français traditionnel (Klarsfeld et al., 2014). En outre, le discours de Germaine sur la diversité en France va dans le sens des actions gouvernementales. Le fondement de l'engagement de l'organisation H se trouve dans les actions de lutte contre les discriminations menées auprès des « jeunes de banlieues », depuis les émeutes survenues au début de la décennie, de ces individus en révolte contre la ségrégation résidentielle qu'ils subissaient. Un jeune des banlieues est un jeune habitant en périphérie urbaine, mais c'est surtout un jeune habitant dans un quartier considéré comme moins favorisé que les autres. Selon l'organisation H, ces jeunes subissent des discriminations dans le monde du travail en raison de leur milieu social et leur lieu de résidence. Ils font l'objet d'un

amalgame présumé entre le lieu d'habitation et la « race » et/ou l'ethnie. Le lieu de résidence de ces jeunes renvoie ainsi à la notion d'origine. Cette question d'inclusion à des postes à hautes responsabilités des individus d'origine étrangère considérés comme des fils d'immigrés, c'est-à-dire dont les parents sont de nationalité étrangère, est le principal but des actions proactives de lutte contre les discriminations en France. Mais peu d'entreprises choisissent délibérément, sans l'obligation de l'État, de faire accéder des individus d'origine étrangère à des postes de talent en France. Nous verrons dans les sections 3 et 4 de ce chapitre, comment cette problématique est gérée par les entreprises du secteur aérospatial.

#### **2.1.2.2. Discours contradictoires entre la manager et l'organisation H**

Au cours d'une conférence à l'Université de Paris-Dauphine sur le thème de l'inclusion dans le monde de l'entreprise, nous avons échangé avec Samantha et réfléchi à une éventuelle entrevue. Samantha a pour fonction de porter le développement de l'association, et d'impulser la démarche de « Recherche-Action » et la mise en place de partenariats pluridisciplinaires. L'entretien avec cette dernière s'est déroulé au sein des bureaux de l'organisation H. Il a duré une heure, précédant celui de Germaine.

Au cours de cet entretien, l'interviewée a mis l'accent sur le manque d'actions des entreprises dans la promotion de la diversité, au regard de deux critères de discrimination. L'origine en est le premier.

*Samantha : Les jeunes diplômés issus de l'immigration subissent des discriminations dans le cadre de la recherche de leur premier emploi. Pour y remédier, il a été mis en place la Charte de la diversité, dont le but était d'introduire des profils issus de la diversité à des postes à responsabilités. En faisant le bilan, plus de dix ans après la mise en place de cette charte, on constate aujourd'hui que les entreprises ne sont pas suffisamment aux couleurs de la France [sourire], notamment dans les postes à responsabilités. Le but était d'augmenter la proportion de l'élite maghrébine, africaine et asiatique. Quand on discute avec les acteurs économiques, les raisons évoquées sont multiples. Certains vous disent qu'il y a une absence de statistiques ethniques, qui fait qu'il est difficile de mesurer les actions en matière de diversité liées aux origines. D'autres vous diront qu'il y a la crise économique et que la priorité est plutôt de remplir les carnets de commande – ce qui se comprend tout à fait – plutôt que de s'intéresser à la diversité des origines. D'autres encore vous diront que les jeunes de la diversité n'ont pas les codes de l'entretien, n'ont pas les codes de l'entreprise. Enfin, un des motifs qui revient très souvent, c'est qu'il y a beaucoup d'autres sujets dans le domaine de la diversité comme l'égalité professionnelle hommes/femmes, les seniors, qui sont beaucoup plus faciles à traiter que la diversité d'origine.*



Lors d'une analyse approfondie, nous remarquons que le discours de Samantha contredit le discours général de l'organisation H et celui de Germaine. En effet, elle reconnaît, dans une certaine mesure, qu'on ne peut pas laisser les entreprises agir toutes seules, avec leur seul bon vouloir pour lutter contre les discriminations à l'embauche. L'interviewée met en relief l'importance du pouvoir législatif dans les actions de promotion de la diversité à des postes de talent et dans la lutte contre les discriminations, spécialement celles concernant les personnes en situation de handicap et les individus d'origine étrangère.

*Samantha : Entre les grands messages du groupe et les déclinaisons sur le terrain à tous les salariés, que c'est difficile ! On peut constater des ambiguïtés de situation : des décisions stratégiques ou politiques qui ne vont pas toujours dans le sens du management de la diversité. L'ambiguïté, c'est de la dissonance chez les salariés qui entendent des messages, mais sans les vivre au quotidien. Cela peut être difficile parfois de faire le constat d'une réalité frustrante quand les messages sont, au contraire, généralement en phase avec leurs valeurs. Si vous prônez l'insertion de personnes d'ethnies différentes alors qu'elles sont toutes en bas de l'échelle et que l'on ne croise, dans des conseils d'administration, que des personnes de la même origine, personne n'y croira. Si vous prônez le cas de personnes avec un handicap et que l'on n'en rencontre que très peu ou aucune dans les couloirs de l'organisation, personne n'y croira non plus. Donc, le management de la diversité demande beaucoup de cohérence entre ce qu'on fait et ce qu'on dit.*

Samantha assimile le management de la diversité à une conduite du changement, dans le cadre d'un projet qui se fait dans le temps et demande l'implication de l'ensemble des parties prenantes.

Question : Dans quelle(s) mesure(s) le management de la diversité peut-il fonctionner en entreprise ?

*Samantha : Le management de la diversité demande une implication réelle du top management, une formation pour les managers et du temps pour mettre en place les pratiques et conduire le changement. Les moyens, même s'ils sont importants, ne sont pas toujours au rendez-vous, comparé aux enjeux qui sont extrêmement importants puisqu'il s'agit d'une conduite du changement structurante et à très long terme. Les managers de proximité sont la clé du redéploiement en interne ou à l'international.*

S'il apparaît important que les entreprises agissent par leur propre volonté, elle peut être motivée par des contraintes législatives ou par l'attente des profits escomptés. Le bon fonctionnement des politiques de diversité à des postes de talent implique, dans les deux cas, l'engagement du management de proximité, en l'occurrence des managers en relation étroite avec les salariés. Nous verrons, dans les sections 3 et 4, comment les managers intermédiaires et opérationnels, interrogés au

sein des six organisations du secteur aérospatial, contribuent ou non à l'inclusion des talents de la diversité.

## **2.2. Conclusion**

Cette section a tenté d'apporter un éclairage sur la manière dont les politiques de la diversité en France influencent les pratiques de gestion des talents dans les moyennes et grandes entreprises. Les entretiens menés avec les deux principales associations françaises démontrent que les pratiques de gestion de la diversité en entreprise découlent principalement de l'approche du *business case*, et de la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991). Les entreprises choisissent de promouvoir les personnes issues de la diversité au sein de leurs équipes dans le but de satisfaire, en premier lieu, leurs objectifs stratégiques pour développer une performance économique, commerciale et humaine (voir chapitre I).

Cependant, bien qu'il soit important que les entreprises prennent et mettent en place volontairement des politiques de diversité, les discours des interviewées montrent qu'il n'est pas moins primordial que l'État intervienne pour susciter des prises de conscience dans la lutte contre les discriminations. Par exemple, l'origine ethnique apparaît comme l'un des critères de diversité les plus difficiles dans l'intégration à des postes de talent, à la différence des femmes ou des seniors. Bien que les entreprises soient conscientes des bienfaits du management de la diversité, certaines diversités demandent plus de temps que d'autres pour être acceptées et requièrent un accompagnement au changement. Nous verrons, dans la section suivante, comment les pratiques de gestion des talents de la diversité sont envisagées dans les entreprises du secteur aérospatial. L'accent sera mis sur l'inclusion des individus d'origine ethnique à des postes de talent, pour tenter de répondre à la question de savoir s'il existe ou non des freins à leur intégration et, si oui, de quel ordre sont-ils ?.

## **3. Les résultats de l'étude à l'échelle méso**

En expliquant comment les participants mettent en place la gestion des talents au sein de leur organisation et comment ils perçoivent les pratiques de diversité dans ce processus, cette section tente de décrire et d'analyser le contexte méso dans les entreprises du secteur aérospatial, en France. Un panorama des participants est présenté avant d'aborder les résultats méso de notre étude en sections 3.1 3.2, 3.3 et 3.4. Les discussions autour des découvertes et contributions de cette recherche sont concentrées dans le chapitre VI.

Les personnes interrogées au cours des soixante-dix entretiens de notre recherche, dans les organisations du secteur aérospatial, présentent des caractéristiques sociales similaires à des

[Texte]

cadres, notamment de répartition sexuée, de tranches d'âge, de niveaux de diplôme ou de formation. Les managers, les DRH, les responsables RH, les chefs de projet et d'équipe, et les talents rencontrés en entretien sont à 69 % des hommes et à 31 % des femmes (treize femmes sur quarante-deux, voir Annexe G). Ces proportions témoignent d'une réalité dans les entreprises du secteur spatial participantes, telle qu'elle est présentée par les interviewés. Ainsi, au sein de l'organisation A, l'un des participants nous indique que les femmes représentent 36 % de l'effectif total.

Ferdinand : *Pour la parité hommes/femmes, signifions d'emblée que les femmes représentent 36 % de nos effectifs.*

Pour le groupe comprenant les organisations C et D, on compte 85 % d'hommes et 15 % de femmes.

Fidèle : *Pour moi, la diversité de genre serait très bénéfique. Je le vois, je le constate et c'est une autre vision, et une autre approche des problèmes. Malheureusement, on est confronté dans le Groupe à une population qui est, en gros, de l'ordre de 80 % d'hommes contre 20 % de femmes. Donc, cette répartition se retrouve évidemment dans les projets. Et aujourd'hui, je dirais, sur le projet dont je m'occupe, que cette répartition est peut-être un peu plus différenciée. Je dirais que c'est plutôt 85 % et 15 %, et c'est dommage ! C'est tout ce que je peux dire, parce qu'effectivement, je le dis et les gens le savent : les femmes à travers leur approche, leur vision des choses et leur comportement également, apportent un plus à l'équipe. Malheureusement, on n'aura pas dans le pool de la population du Groupe, la capacité de les répartir de manière un peu plus équilibrée. Ou même sans parler d'équilibre, qui est mon objectif à très long terme, une population un peu mieux répartie dans la constitution de l'équipe. C'est un peu curieux, mais la population d'ingénieurs techniques est essentiellement masculine (5 % de femmes). En revanche, la répartition dans le domaine un peu plus contrat, projet de contrôle, administration, est plus féminine, et c'est à la fois vrai côté industriel et côté client.*

Dans l'entreprise E, on estime que les femmes représentent un peu plus de 21 % de l'organisation, en France.

Gaston : *Sur l'ensemble de la division, 22,6 % de femmes, en France on est à 21,20 %, 0,8 % pour les seniors et c'est 39 % pour le Groupe, et pour la France 36,9 %. Les jeunes de moins de 30 ans représentent 4,1 % des effectifs en France et 3,7 % sur l'ensemble de l'entreprise.*

Les chiffres restent similaires pour l'entreprise F.

Paula : *Le pourcentage d'hommes et de femmes ? Je n'ai, hélas ! que 20 % de femmes.*

Les proportions de la représentation hommes/femmes restent sensiblement les mêmes dans l'ensemble des organisations du secteur aérospatial interrogées, avec une majorité masculine, particulièrement sur les postes d'ingénierie technique. Les participantes de notre étude occupent ainsi

principalement des postes de DRH et de responsable RH. On compte deux talents féminins sur quatre, une chef d'équipe sur six, deux chefs de projet sur cinq, et aucune femme au poste de manager intermédiaire (voir Annexe G). Dans l'ensemble, les participants sont des cadres issus de grandes écoles d'ingénieurs. Sur quarante-deux participants, la tranche d'âge la plus représentée est celle des 46-56 ans (dix-sept participants), suivie de près par les 36-45 ans (seize participants). On compte également cinq participants dans la tranche d'âge 25-35 ans, dont quatre talents ; la tranche d'âge la moins représentée est celle des plus de 57 ans.

### **3.1. Définitions du terme « talent »**

Cette section présente la manière dont les participants définissent le terme « talent » pour identifier ces profils lors du processus de gestion de talents. On observe comment leur vision détermine et conditionne les pratiques de gestion des talents. Les participants ont cité les critères principaux et secondaires qui constituent leur idée d'un « talent », nous permettant ainsi d'identifier quatre grands thèmes : (1) la fonction métier, (2) la performance et le potentiel, (3) l'expérience, (4) les aptitudes techniques et humaines.

#### **3.1.1. La fonction**

En expliquant comment les participants mettent en place la gestion des talents au sein de leur organisation et comment ils perçoivent les pratiques de diversité dans ce processus, cette section tente de décrire et d'analyser le contexte méso dans les entreprises du secteur aérospatial, en France. Un panorama des participants est présenté avant d'aborder les résultats méso de notre étude en sections 3.1 3.2, 3.3 et 3.4. Les discussions autour des découvertes et contributions de cette recherche sont concentrées dans le chapitre VI.

Les personnes interrogées au cours des soixante-dix entretiens de notre recherche, dans les organisations du secteur aérospatial, présentent des caractéristiques sociales similaires à des cadres, notamment de répartition sexuée, de tranches d'âge, de niveaux de diplôme ou de formation. Les managers, les DRH, les responsables RH, les chefs de projet et d'équipe, et les talents rencontrés en entretien sont à 69 % des hommes et à 31 % des femmes (treize femmes sur quarante-deux, voir Annexe G). Ces proportions témoignent d'une réalité dans les entreprises du secteur spatial participantes, telle qu'elle est présentée par les interviewés. Ainsi, au sein de l'organisation A, l'un des participants nous indique que les femmes représentent 36 % de l'effectif total.

Ferdinand : *Pour la parité hommes/femmes, signifions d'emblée que les femmes représentent 36 % de nos effectifs.*

[Texte]

Pour le groupe comprenant les organisations C et D, on compte 85 % d'hommes et 15 % de femmes.

Fidèle : *Pour moi, la diversité de genre serait très bénéfique. Je le vois, je le constate et c'est une autre vision, et une autre approche des problèmes. Malheureusement, on est confronté dans le Groupe à une population qui est, en gros, de l'ordre de 80 % d'hommes contre 20 % de femmes. Donc, cette répartition se retrouve évidemment dans les projets. Et aujourd'hui, je dirais, sur le projet dont je m'occupe, que cette répartition est peut-être un peu plus différenciée. Je dirais que c'est plutôt 85 % et 15 %, et c'est dommage ! C'est tout ce que je peux dire, parce qu'effectivement, je le dis et les gens le savent : les femmes à travers leur approche, leur vision des choses et leur comportement également, apportent un plus à l'équipe. Malheureusement, on n'aura pas dans le pool de la population du Groupe, la capacité de les répartir de manière un peu plus équilibrée. Ou même sans parler d'équilibre, qui est mon objectif à très long terme, une population un peu mieux répartie dans la constitution de l'équipe. C'est un peu curieux, mais la population d'ingénieurs techniques est essentiellement masculine (5 % de femmes). En revanche, la répartition dans le domaine un peu plus contrat, projet de contrôle, administration, est plus féminine, et c'est à la fois vrai côté industriel et côté client.*

Dans l'entreprise E, on estime que les femmes représentent un peu plus de 21 % de l'organisation, en France.

Gaston : *Sur l'ensemble de la division 22,6 % de femmes, en France on est à 21,20 %, 0,8 % pour les seniors et c'est 39 % pour le Groupe, et pour la France 36,9 %. Les jeunes de moins de 30 ans représentent 4,1 % des effectifs en France et 3,7 % sur l'ensemble de l'entreprise.*

Les chiffres restent similaires pour l'entreprise F.

Paula : *Le pourcentage d'hommes et de femmes ? Je n'ai, hélas ! que 20 % de femmes.*

Les proportions de la représentation hommes/femmes restent sensiblement les mêmes dans l'ensemble des organisations du secteur aérospatial interrogées, avec une majorité masculine, particulièrement sur les postes d'ingénierie technique. Les participantes de notre étude occupent ainsi principalement des postes de DRH et de responsable RH. On compte deux talents féminins sur quatre, une chef d'équipe sur six, deux chefs de projet sur cinq, et aucune femme au poste de manager intermédiaire (voir Annexe G). Dans l'ensemble, les participants sont des cadres issus de grandes écoles d'ingénieur. Sur quarante-deux participants, la tranche d'âge la plus représentée est celle des 46-56 ans (dix-sept participants), suivie de près par les 36-45 ans (seize participants). On compte également cinq participants dans la tranche d'âge 25-35 ans, dont quatre talents ; la tranche d'âge la moins représentée est celle des plus de 57 ans.

### 3.1.2. Le potentiel et la performance

Au premier abord, le potentiel fait référence à la notion de capacité de gestion de projet, mais également à la capacité managériale et de leadership pour la majorité des participants, ce qui crée une certaine ambiguïté. Nous remarquons que le talent potentiel est, en réalité, associé aux individus identifiés comme talents au cours de la première étape du processus, qui sera validé comme tel pendant son plan de développement.

*Victorien : L'identification est réalisée aujourd'hui par une voie qui est assez classique, où les managers font des propositions lors des people review sur qui est un talent. Et ensuite, effectivement, des discussions lors des management development conferences, etc. pour essayer d'harmoniser les vues ou, au moins, d'échanger les points de vue sur un certain nombre de personnes. En général, il y a aussi, suite à cette première identification, la mise en place d'un plan de développement avec un certain nombre de mises en situation pour valider le potentiel de la personne. En général, ça s'exprime par des opportunités particulières de développement, qui sont faites sur mesure pour essayer de mettre la personne en situation, et on va essayer de valider le potentiel qu'on a identifié.*

Lorsque le potentiel est validé comme talent par ses talents, il devient un « haut potentiel ». On qualifie d'abord de « potentiel » les talents émergeant pendant la phase d'identification. On parlera ensuite de « hauts potentiels » ou *high performers*, des termes qui caractérisent la performance des talents et définissent une catégorie de talents à part entière, lorsqu'ils ont démontré des capacités et ont développé davantage d'expérience.

*Louis : Aujourd'hui, la définition de « haut potentiel » est définie en matière managériale, on les comprend aujourd'hui comme nos futurs leaders, et cela est aussi en mutation. On va mécaniquement catégoriser d'une part, les gens qui ont un niveau de performance élevé dans le système, et d'autre part, les gens qui ont un niveau de potentiel élevé dans le système. On va les faire entrer de facto dans les catégories de talents. C'est assez mécanique.*

*François : Mais ce sont des talents émergents avant de parler de Hpo [hauts potentiels], etc. Pour ma part, les talents, ce sont ceux qui sont émergents, qui ont un potentiel intéressant qu'on détecte et qui, demain, prendront des responsabilités dans la conduite de nos entités. C'est pour cela que c'est très important, parce qu'on prépare un chemin de carrière ou des responsabilités fortes dans le futur, s'ils le confirment.*

*Gaston : On parle de management de talents en général, pour ne pas restreindre les hauts potentiels. Ce vocabulaire recouvre les gens à fort potentiel, c'est-à-dire qui peuvent faire des steps encore importants dans leur carrière, mais aussi des leaders clés, des experts, des spécialistes. Ça recouvre toutes ces différentes catégories de personnel. On sait intégrer plusieurs vocabulaires, on a un système de reconnaissance de l'expertise, qui est un aspect plus technique et qui est aujourd'hui déployé pour les métiers de l'ingénierie. C'est une très grosse partie de nos forces vie, les métiers de l'ingénierie.*

Les hauts potentiels se distinguent du potentiel par leur capacité à démontrer leurs performances. Ainsi, les participants distinguent le potentiel et le talent émergent de la performance et du talent validé, en donnant davantage d'importance à la performance développée dans le processus

[Texte]

d'identification des talents. Pour dix-sept des participants, le potentiel reste un critère secondaire pour qualifier un talent au regard de sa performance.

PARTICIPANTS	
Critère principal = 4	Critère secondaire = 17
Damien, Louis, Jacqueline, François	Sylvain, Lazare, Blaise, Victorien, Franck, Achille, Justin, Gabin, Émilie, Valentine, Mélanie, Ferdinand, Paula, Benoît, Richard, Gaston, Mélodie
Total des participants ayant mentionné le potentiel comme critère d'identification d'un talent = 21	
Total des participants n'ayant pas mentionné le potentiel comme critère d'identification d'un talent = 22	

*Benoît : Pour moi, un talent est une personne qui a des résultats qui vont au-delà des attentes, et qui a un potentiel au-delà de la normale. Donc, c'est une conjonction à la fois de résultats et de progrès sur l'année et une évaluation de potentiel important, qui peut lui permettre de prendre des responsabilités significativement supérieures à celles que cette personne exerce à un horizon de quelques années, voire dans les cas les plus extrêmes, ceux qui pourraient passer dans un niveau de responsabilités supérieur immédiatement. Pour moi, c'est la conjonction des deux qui conduit à déterminer un talent.*

*Ferdinand : L'expérience prime sur le potentiel, car un potentiel à être chef de projet est difficilement appréciable. En revanche, un chef de projet qui a acquis de l'expérience est repérable. Dans ce cadre précis, l'expérience prévaut sur le potentiel, et le recrutement est réalisé avec l'avis du manager et du RH, les personnes recrutées sur un poste vont gérer leur poste elles-mêmes.*

### 3.1.3. L'expérience

Un talent est ainsi identifié avec le temps, et qualifié par sa performance. Pour la majorité des interviewés, un talent est quelqu'un qui a de l'expérience, qu'il développe avec le temps. La notion de temps prend une importance capitale. Le processus d'identification des talents s'inscrit donc dans le temps : un talent est un individu, qui est repéré comme talent émergent à un moment donné, assez tôt le plus souvent, et que l'on va ensuite faire progresser afin qu'il acquière de l'expérience. Le talent est considéré « acquis » par le cumul d'expériences. Le talent acquis présuppose une approche « inclusive » de la gestion des talents (Buckingham & Vosburgh, 2001). Dans cette perspective, toute personne de l'entreprise peut devenir, avec un programme adapté (Yost & Chang, 2009), un excellent performeur dans au moins un domaine.

*François : La plupart du temps, on a ce qu'on appelle les « people reviews ». On se base déjà sur une première évaluation du collaborateur, par le biais de son manager avec le RH. Donc, euh, là,*

*je suis en plein processus d'évaluation. Je compile, par exemple, avec un cas concret, l'ensemble de ces talents ou HPo ou des gens à potentiel. Pour certains, cela nécessite que je les connaisse à l'entretien de découverte habituel.*

La majorité des participants reconnaissent que plusieurs années d'expérience sont nécessaires avant d'être identifié et reconnu comme talent. En effet, le secteur aérospatial est une industrie très technique, qui requiert un apprentissage dans la durée ; par conséquent, les talents ont généralement plus de 30 ans. Un talent se définit globalement en fonction de sa performance, au regard de ses compétences techniques au-dessus de la moyenne dans les filières d'expertise technique, de chef de projet, et managériale. Ce sont des hauts potentiels : « *des employés qui sont reconnus [...] en tant que futurs leaders probables de l'organisation* » (Gelens et al., 2013, p. 342), en ce qui concerne la filière managériale. Les compétences techniques sont importantes dans la définition d'un talent, dans le secteur aérospatial.

Valentin : *Moi, je dirais que mon premier enjeu c'est de détecter les talents le plus tôt possible, en particulier dès les phases de recrutement. Donc, au niveau de mon périmètre, l'optimum serait qu'on identifie, lors du recrutement, que cette personne est un « talent ». Donc, on a plusieurs solutions pour ça, mais l'enjeu est celui-ci.*

Jacqueline : *On est une entreprise très technique, qui nécessite une expertise, et on a du mal à identifier les talents à 25 ans. Les talents doivent avoir deux ans d'expérience au minimum. Les jeunes de 25 ans, on n'arrive pas à les flaguer et à les mettre dans le pool de talents à leur âge. On attend, en général, que les gens aient une assise plus importante avant de confirmer. On a des viviers, des pools de talents, des nurseries si on peut dire, mais on ne les intègre pas à 25 ans. À 35 ans, là, ils sont considérés comme talents. Ils sont déjà identifiés et gérés comme tels.*

Il est très difficile d'identifier les talents en sortie d'école, car un talent nécessite du temps pour asseoir son expérience dans un secteur très technique comme l'aérospatial.

Sylvain : *Évolution d'un talent : exploiter le potentiel avec un bon job où l'on acquiert de l'expérience. La grosse difficulté sur les talents c'est l'adéquation entre le potentiel qu'on décèle et le juste job qui va permettre de les mettre en situation sans qu'ils se plantent. Parce qu'il y a un moment où il ne suffit pas de les jeter dans le bain, il y a de la connaissance à acquérir, surtout dans le spatial où il y a beaucoup, beaucoup de savoir-faire. Donc la grosse difficulté pour faire progresser un talent, c'est l'enchaînement des bons jobs. Du moment où l'on décide que c'est un talent, il faut le mettre en situation. [...] Puis à un moment, les jobs sont quand même rares, les projets sont longs et donc quand quelqu'un est un talent à 40 ans, et bien à 40 ans on n'a pas nécessairement sous la main un projet disponible pour lequel il est bien placé, qui va lui permettre de faire le pas supplémentaire pour en prendre un deuxième derrière et le faire progresser très rapidement.*

Damien : *Identifier les talents en sortie d'école et constituer un pool diversifié est un peu difficile. Je n'y crois pas ! La notion de temps est importante pour devenir un talent. Nous sommes un secteur très technique, qui demande beaucoup de profondeur. Un talent qui sort des écoles ne peut être immédiatement identifié comme talent. Un talent est basé sur des fondations, qui viennent avec le temps. Il a démontré une certaine capacité à réagir face aux difficultés, à la complexité des projets, à des choses concrètes. Il a été confronté à la réalité.*



[Texte]

Arnaud : *Pour que quelqu'un se construise sur une durée assez longue, le talent doit s'identifier assez vite. Il faut du temps, du recul et l'identification de talent se fait assez vite (un à deux ans, voire plus) pour avoir quelqu'un qui a été confronté à des environnements divers et variés.*

Selon Billy, Blaise (à propos de la filière chef de projet), Fidèle, Modeste (à propos de la filière d'expertise), Mélanie et Lazare (à propos la filière managériale), laisser le temps au talent d'acquérir de l'expérience permet d'éviter de faire des erreurs dans son évaluation en tant que talent.

PARTICIPANTS SELON LES FILIÈRES		
Chef de projet	Expertise	Managériale
Billy et Blaise	Blaise et Fidèle	Modeste, Mélanie et Lazare

Lazare : *Les talents ne sont pas identifiés en sortant de l'école, je ne crois pas. Enfin, je n'en ai jamais eu. Souvent, c'est une identification, une fois arrivé au sein de la boîte, après quelques années, qu'on les a testés, qu'on les a vus en situation.*

Modeste : *Tout cela, c'est finalement en ce qui concerne la France, vu les modes de recrutement de nos entreprises, qui sont des entreprises qui recrutent toujours beaucoup de profils grandes écoles. Après, on parlera des autres pays. [...] On peut être talent plus tard, mais le plus difficile, c'est d'identifier les plus jeunes talents. Ils n'ont pas forcément été exposés en termes de capacités managériales, mais en revanche, ils ont une capacité à embarquer les autres. Quand vous rencontrez un talent, vous lui expliquez quelque chose, vous avez l'impression qu'il comprend quasiment instantanément, voire qu'il intègre des données que vous ne lui fournissez même pas et qu'il est très rapidement capable, finalement, de construire dessus et de lui créer de la valeur. Mais j'ai l'impression que sur des entretiens, sur des prestations, on peut se tromper, parce qu'il y a des gens, qui sont plutôt dans la communication externe, mais on a très rapidement envie de travailler avec quelqu'un de cette catégorie-là. Et puis, après, on va l'observer pendant quelques temps, et en plus, si la performance est durable, alors on va le garder.*

Selon l'ensemble des participants, un talent est validé par les managers et les RH, lorsqu'il a exercé une activité dans au moins deux environnements différents, c'est-à-dire deux *Business Unit*, deux fonctions ou encore deux pays différents.

Louis : *Nous avons deux critères qui permettent de valider la progression des talents, c'est-à-dire que pour évoluer aujourd'hui, dans le Groupe, vers des postes de cadre dirigeant, il faut avoir travaillé à minima dans deux divisions différentes du Groupe, plus les filiales. Donc, il faut avoir travaillé dans deux pays différents, dans deux divisions différentes ou avoir eu deux fonctions. Il faut avoir changé de fonction.*

Robert : *Un talent demande de l'expérience : le développer au sein d'un même département assez longtemps et lui permettre d'exercer d'autres métiers dans différents départements.*

[Texte]

L'analyse des entretiens permet de relever l'importance de diversifier les domaines d'expertise, notamment pour éviter le phénomène de « dioxyde ».

Antoine : *Donc, à ce moment-là, on identifie des axes pour faire bouger ces gens-là, et on a des exemples de « dioxyde » qui se sont transformés en succès. On a des personnes qui sont dans un autre environnement, avec un autre chef, un autre domaine, d'autres types d'interface, qui se sont révélées performantes dans leur façon d'être, et on peut même parler peut-être d'un certain bien-être au travail, qui a été retrouvé après des années de galère. On essaie de se focaliser sur le savoir-être et le savoir-faire, mais on veut éviter de tomber dans les mêmes pièges que par le passé. C'est-à-dire sur le centre de Toulouse, on a mis des gens en difficulté en deuxième partie de carrière parce qu', « on les avait montés en épingle sur un domaine hyper pointu » ; donc, ces gens-là, à l'époque, on en avait besoin, ils sont devenus des super experts. Ils ont été super valorisés et, une fois que l'entreprise a évolué et qu'elle est devenue plus industrielle, elle a demandé aux gens de se recycler, de voir des choses différentes plus fréquemment, et ces gens-là se sont sentis piégés. Donc, on évite de faire qu'un domaine, même si on a des expertises par domaine, soit trop restreint. On évite de faire des experts dans le contrôle des modes souples d'un satellite avec des panneaux solaires, on va essayer d'avoir des experts en navigation contrôle, experts orbite système globalement. On essaie d'éviter d'avoir des réceptacles trop fins.*

Il faut dix ans d'expérience pour être reconnu comme talent dans la filière « chef de projet ». Il en faut quinze pour les talents reconnus dans le domaine des ingénieurs système.

Billy : *Il faut dix ans d'expérience à partir de 30 ans pour devenir chef de projet.*

Blaise : *Un ingénieur système de bon niveau, capable de définir pour le besoin d'un client un système d'observation compliqué, c'est quelqu'un qui a probablement quinze ans d'expérience.*

L'identification des talents varie dans le temps, selon les différents postes et domaines de responsabilité.

Blaise : *Un talent peut passer de junior ingénieur système à ingénieur système, après quinze ans d'expérience.*

Blaise : *Dans la filière « chef de projet », on a quatre niveaux de progression : platinum, gold, silver, bronze et iron.*

Fidèle : *Mais ça peut être également des talents dans le domaine industriel où, là encore, pour relever le défi d'un développement et d'une livraison à une date fixe, on a besoin de gens performants orientés industriel, orientés avec un mindset planning important. Donc, ces gens performants dans ce domaine sont des talents. Les talents, c'est pour moi une garantie d'adéquation parfaite au poste, mais également une performance qui peut aller au-delà du poste.*

Les talents émergents sont détectés assez tôt pour assurer leur formation dans la filière technique.

Blaise : *On cherche à détecter assez tôt de façon à former des ingénieurs, pour que la base de technique reste vers des disciplines plus de vente, de négociation internationale, qui sont primordiales dans notre métier.*

[Texte]

Dans la filière managériale, le « haut potentiel » recherché est un individu possédant de fortes capacités de leadership et de communication, à même de conduire les personnes selon la stratégie du service.

Mélanie : *Personne à haut potentiel qui développe une ou des compétences rares, ou a une forte valeur ajoutée par rapport aux enjeux de la structure du manager : personne qui a un fort leadership et est en phase avec la stratégie du service.*

Lazare : *J'y mettrais quand même une certaine connotation de leadership, dans la mesure où, dans nos entreprises, c'est assez important d'entraîner un groupe. Donc, le talent est souvent associé à la notion de compétence de leadership. Donc, quelqu'un qui a tendance à facilement entraîner les autres (entraînement d'équipe) ou à être écouté. Le leadership peut être un leadership naturel dans votre domaine d'expertise, qui va vous permettre de passer des messages, de faire des lectures, de grands meetings, et les gens vont vous écouter. Le leadership, je ne le vois uniquement que comme le leadership de personnes. Le talent, c'est quelqu'un chez qui on ressent des capacités de communication ou de leadership, d'animation d'équipe, pas forcément hiérarchique mais un peu particulières.*

#### **3.1.4. Les aptitudes techniques et humaines**

Pour la majeure partie des participants, les aptitudes humaines apparaissent comme plus importantes que les compétences techniques. En effet, dans ce domaine de l'industrie aérospatiale, l'ensemble des salariés possède forcément une solide base de compétences très techniques. L'appréciation des aptitudes humaines permet ainsi de faire la différence entre tous les salariés ; elles font partie des critères nécessaires pour accéder aux postes de cadre.

Achille : *Parce qu'après, en termes de formation, d'expérience, etc., on est dans une société où il y a environ 90 % d'ingénieurs et on a à peu près tous la même formation. Bon voilà, on est tous un peu dans le même moule, on a tous les mêmes compétences techniques, académiques, etc. Ce n'est pas vraiment là-dessus, je pense, que l'entreprise fait la différence, quoi. Je pense que c'est plus dans le comportement et dans l'humain.*

Vingt-et-un participants sur quarante-deux ont mentionné les aptitudes humaines comme facteur principal pour identifier un talent.

#### **Aptitudes humaines**

<b>PARTICIPANTS</b>	
<b>Critère principal = 21</b>	<b>Critère secondaire = 7</b>
Boris, Jacqueline, Franck, Paula, Gaston, Clément, Maud, Félix, Lazare, Eugène, Justin, Léna, Boris, Blaise, Jacques, Victorien, Richard, Jeanne, Louis, Sylvain, Adeline	Damien, Arnaud, Benjamin, Viviane, King, Françoise, Mélodie

Total des participants ayant mentionné les aptitudes humaines dans l'identification d'un talent = 28
Total des participants n'ayant pas mentionné les aptitudes humaines comme critère d'identification d'un talent = 14

Question : Quel est le plus important pour vous dans l'identification d'un talent ? La technique, les aptitudes humaines ou les deux ?

Les participants, Arnaud, Benjamin, Viviane, Françoise et Mélodie, considèrent la technique et les aptitudes humaines d'égale importance dans le processus d'identification des talents. La moitié des participants (vingt-et-un sur quarante-deux) considère, en revanche, les aptitudes humaines comme un critère prédominant sur celui des capacités techniques.

Modeste : *Après, il y a des capacités de communication, c'est-à-dire des capacités à expliciter des choses clairement, à rayonner, à donner envie. Donc ça, ça fait partie des choses qu'on voit, et je dirais aussi que ce sont des personnes qui ont des capacités « relationnelles », de compréhension de soi, en termes de maturité, et de compréhension des autres, un peu au-dessus de la moyenne. Mais je dirais que ce n'est pas suffisant, la technique. C'est-à-dire que tous les ingénieurs issus des grandes écoles de commerce ne sont pas forcément des talents (et ça ne fait pas forcément plaisir, d'ailleurs, de dire ça), parce que derrière, il y a, pour moi, une dimension intellectuelle fondamentale, qui est une capacité d'ouverture énorme. C'est-à-dire, ce sont de gens capables d'élargir leur spectre, en termes de compréhension des problématiques, et d'élargir au-delà des aspects purement techniques, à des aspects organisationnels, humains et culturels. C'est vraiment ce côté-là qui est important.*

Fidèle : *C'est très facile de les identifier, de les recruter dans les domaines techniques, parce que ces domaines techniques sont pointus par nature et implique naturellement des talents dans ces domaines.*

Véronique : *La manière dont j'identifie du talent chez les gens, c'est à la fois une compétence technique, parce qu'on est une entreprise qui demande un savoir-faire assez pointu, mais aussi et surtout c'est une capacité humaine importante qui est d'écouter les autres, de savoir travailler en équipe, d'être proactif et aussi de savoir gérer, organiser ses activités et vraiment au sein d'une équipe. Je gère mon travail tout en facilitant celui des autres. Je demande aussi aux gens d'être capables de réfléchir en dehors des barrières, d'innover tout en étant pragmatique. Pour moi, c'est avoir beaucoup de facettes, et c'est sûr que, selon le rôle de la personne, certaines facettes vont vraiment être mises en lumière par rapport à d'autres rôles.*

Certains participants mettent en exergue des aptitudes humaines, telles que le relationnel, la communication et la solidarité.

Fidèle : *Le talent, c'est d'abord une performance dans la fonction, donc essentiellement technique. Mais c'est aussi une capacité relationnelle importante. Par nature, le projet fonctionne sur la base d'une équipe, c'est bien une équipe, on parle d'une équipe projet. Donc, la relation, la communication sont des qualités essentielles. Par relation, j'entends véritablement la capacité à travailler en équipe, donc pas en solo, avec une capacité de communication qui n'est pas celle qui est offerte à travers tous les outils dont on dispose aujourd'hui, mais une vraie capacité de communication, et presque de solidarité entre les membres de l'équipe.*

Le talent est identifié non seulement par ses compétences techniques et sa capacité à faire au-delà des objectifs, mais également en fonction de ses aptitudes humaines. Ulrich (2007) diront que : *« essentiellement, le talent signifie l'ensemble de toute l'expérience, la connaissance, les compétences, et les comportements qu'une personne a, et apporte au travail. »* (p. 3). Les comportements de cette définition s'apparentent aux aptitudes humaines des individus. Mais selon les résultats de notre étude, à la différence de ce qui est véhiculé dans la littérature en gestion des talents, le comportement est prédominant sur les compétences techniques pour identifier un talent.

### **3.2. Les activités de gestion de talents**

La gestion des talents, répondant à des enjeux stratégiques de l'entreprise, est un enjeu capital au sein des organisations. Elle rassemble des activités RH pour le développement des compétences des individus considérés comme les plus talentueux. En France, il existe également des activités RH, des structures, qui ont pour but de développer les compétences des employés, à l'instar de la GPEC (Gestion péronnelle des employés et des compétences). La GPEC est née en 2005 de pratiques spontanées d'entreprises françaises, encouragées par une obligation triennale de négociation (loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005). La GPEC est ainsi créée dans le champ des politiques publiques françaises, mais elle connaît des limites. En effet, ce modèle de gestion est critiqué pour son caractère trop rigide (Delobbe et al., 2011). Il s'avère qu'il accompagne difficilement les mutations des organisations et, bien qu'il ait été conçu initialement pour intégrer les spécificités des contextes organisationnels dans lequel il émerge, il en fait souvent abstraction. Au sein des industries de notre étude, nous constatons que la GPEC peut être utilisée en appui à la gestion des compétences des salariés, mais de façon indépendante au processus de gestion des talents.

#### **3.2.1. Les structures de gestion des talents**

Le processus de gestion des talents est plus ou moins formalisé dans une structure à part entière, selon la taille de l'organisation. L'intensité des pratiques de gestion de talents diffère en fonction de la taille des entreprises, selon Ferdinand, Valentine et Louis.

Louis : *La répartition des rôles est relativement claire, on sait que celle de la gestion de talents a été réduite. On est des structures très légères. La structure de gestion de talents est de trois personnes pour un Groupe de 22 000. Donc, c'est très faible. Derrière, on est monté très fort en compétences. Nos généralistes de terrain, chez nous, on les appelle « les Charities ». On les a bien montés en compétences pour gérer leurs talents, pour les détecter, pour les développer...*

[Texte]

Ferdinand : *Nous n'avons pas de structure dédiée ou de responsable. Ce dispositif, qui est mené au niveau local, il est centralisé au niveau de la DRH. La gestion des talents est intégrée dans la fonction RH. C'est un dispositif à part, qui a un peu évolué notamment, mais qui fait partie de la fonction RH.*

On constate que le processus de gestion des talents est peu déployé dans les filiales des Groupes de notre étude. Le dispositif n'est pas harmonisé et diffère de la maison mère et dans les différentes filiales, souvent bien plus petites et avec une capacité de déploiement moindre. Les DRH doivent créer et mettre en place leurs outils de gestion de talents avec leurs propres moyens.

Paula : *Je travaille dans la transparence de ce que peut être cette gestion des talents envers l'ensemble des salariés. Je pense que c'est sur quoi il faut que je travaille. Comment établir une procédure ? C'est toujours plus simple quand ça vient du Groupe, on applique les virtualités qu'on prend. Il n'y a pas de souci quand il y a un truc fait de toute pièce en interne. En tout cas, c'est sur ces sujets-là que j'ai quelques craintes s'agissant des représentants du personnel. On tâtonne un peu, mais je peux définir vraiment jusqu'à quel niveau de transparence ça va pouvoir aller.*

François : *Mes enjeux, en matière de gestion des talents, sont de mettre en place mes processus formels, d'éduquer mes N-1 dans la gestion des talents, car ce n'est pas quelque chose qui se fait naturellement : « Qu'est-ce qu'il faut faire ? Comment on les détecte ? Comment on les fait grandir ? » Donc, ça, c'est un peu nouveau, mais je pense qu'il faut, demain, leur expliquer afin de le développer. L'enjeu, il est plutôt d'apprendre à mes N-1 à bien gérer ces talents, à ne pas les gérer comme les autres. Ils doivent avoir un programme customisé, pour eux.*

Valentine : *Aujourd'hui, je dirais que c'est accompagner la montée en compétences des salariés, de manière générale. Aussi, dans l'avenir, il faut qu'on structure notre gestion des talents, il faut qu'on prenne du recul, qu'on voit ce qu'on veut en faire et comment le faire. C'est en cours !*

Sur les six organisations de notre étude, quatre ont mis en place un responsable ainsi qu'une structure dédiée à la gestion des talents au sein de la GRH.

Gaston : *On a un système de revue du personnel annuel, qui est organisé sur l'ensemble de l'entreprise, sur les talents qui sont suivis, et on a aussi des parcours de formations spécifiques. C'est un processus annuel que l'on suit tout au long de l'année, avec un focus sur un certain nombre de personnes identifiées en matière de potentiel à développer, d'habileté à changer de poste, partir à l'étranger éventuellement. On a effectivement un processus spécifique sur ce sujet-là.*

### **3.2.2. La GPEC et sa relation avec la gestion des talents**

Selon les participants, et comme évoqué dans notre revue de littérature, la GPEC est un référentiel de compétences pour les organisations, bien distinct de la gestion des talents. Elle sert d'outils collectifs de cartographie des compétences au sein des entreprises, sans rentrer dans la nomination des individus. Il est général, à la différence du processus de gestion des talents. La GPEC

implique la gestion des compétences de l'ensemble des salariés et est utilisée pour préparer la revue des talents lors de la conférence de développement.

*Gaston : Il n'y a pas vraiment de lien entre la GPEC et la gestion des talents, en partie quand même. Sur la GPEC, on travaille beaucoup sur l'aspect collectif, avec une approche de cartographie de nos métiers : on regarde déjà collectivement quelles sont les orientations, les points à surveiller, à travailler et, derrière ça, les aspects recrutement, formation... Là où ça se rejoint par la définition de gestion des talents aujourd'hui, on déploie des actions qui rentrent dans la GPEC et qui se rapprochent du management des compétences et, à travers ça, ça rejoint notre processus de reconnaissance des expertises. Ce sont des processus parallèles, qui se rejoignent. De manière générale, on est dans le nominatif. Dans la GPEC, on est plus dans les approches collectives.*

*Mélanie : L'évaluation des talents est aujourd'hui assez subjective et revient à chaque manager, qui le signale à sa hiérarchie. Celle-ci valide ou pas la qualification de talent pour un individu. Ceci est consigné dans notre outil de GPEC, à partir duquel sont effectuées des people reviews RH en cas d'ouverture d'un poste à haut potentiel. Je suis manager de managers et je valide les talents que l'on souhaite faire remonter aux RH.*

*Jacqueline : La GPEC comprend nos processus de gestion et de développement des personnes qui sont appliqués pour tout le monde, pour tous les employés de la société. Cela se matérialise au niveau du HR cycle : le planning RH pendant toute l'année, qui commence avec des entretiens annuels où la performance passée et les objectifs pour l'année à venir sont discutés avec le manager, et un état des lieux de ce qui a été fait en développement managérial est fait. On voit avec eux les souhaits de carrière.*

### **3.2.3. L'identification des talents**

Les entreprises interrogées ont mis en place un programme de gestion des talents au sein de leur pôle GRH avec, pour certains, un département dédié. Le processus de gestion des talents est opéré au travers des *people reviews*, avec des évaluations en cours d'année. Le dispositif consiste à : « *préparer le renouvellement des postes à responsabilités, à identifier les meilleurs éléments pour améliorer les choix sur les postes à responsabilités (talents, hauts talents), et à pouvoir faire le suivi spécifique des parcours professionnels des salariés.* » (Ferdinand.)

*Antoine : Tous les ans, les management conférences, ça démarre au premier niveau de département et ça se poursuit dans toute la hiérarchie, et ça se traduit par des actions. Dans le cas particulier, mon rôle sur l'entité dont je suis responsable, c'est de challenger les propositions qui sont faites, pour ensuite les proposer moi-même à mon N+1 en même temps que les actions, les faire entériner et ensuite, moi-même les suivre. Dans mon poste précédent, j'étais responsable d'une entité de 150 à 300 en transnational, ensuite j'étais responsable dans l'ingénierie de 500 personnes sur sept sites. Et là, j'ai complètement changé de rubrique, je suis responsable d'une entité formellement de cinq personnes, qui développent un projet nouveau. Donc, c'est un mix entre le business development, le management de la petite équipe, au sein d'une entité qui est majoritairement dirigée à Bahreïn en Allemagne.*

Les talents sont passés en revue pour identifier leurs performances et potentiel, comme l'explique Franck : *Oui, ça reste un talent pour telle ou telle raison ou alors, cette année, il a été*

*moins performant ! Pourquoi, qu'est-ce qu'il se passe ? Ou encore, il a été plus performant parce qu'il a explosé, tellement il est brillant !*

*Jacqueline : De la période d'avril à juin, on fait ce qu'on appelle des conférences de développement, un outil partagé entre les managers et les RH, pendant lesquelles on parle de l'évaluation de leurs performances et potentiel. On rediscute de leurs souhaits d'évolution de carrière. Les managers et les RH voient effectivement les similitudes par rapport à ces souhaits. On a aussi des plans de développement et d'action pour accompagner les personnes. Une de ces parties des conférences développement, c'est aussi l'identification des talents. Ensuite, en milieu d'année (maintenant jusqu'à début septembre), on a ce qu'on appelle la « medium review », c'est-à-dire que c'est un nouveau rendez-vous entre le manager et le salarié afin de discuter en profondeur. Le manager revoit chaque personne de son équipe, lui fait un feedback de ce qui s'est dit sur l'évaluation de sa performance, son potentiel, son plan de carrière et son développement, mais aussi le plan d'action pour son développement.*

Sur l'ensemble des participants, six (Sylvain, Ferdinand, Justine, Mélanie, Jacqueline, Gaston) ont fait mention de la subjectivité de l'identification des talents, souvent basée sur les sentiments des managers. La littérature en gestion des talents mentionne également que le processus d'identification des talents est sélectif et subjectif par nature. Les managers évaluent un talent selon leurs propres opinions, parfois très personnelles. L'identification est fonction de l'influence du contexte organisationnel et des préférences et points de vue individuels (Nijs et al., 2014 ; Meyers & van Woerkom, 2014).

*Mélanie : L'évaluation des talents est aujourd'hui assez subjective et revient à chaque manager, qui le signale à sa hiérarchie. Celle-ci valide ou non la qualification de talent pour un individu. Ceci est consigné dans notre outil de GPEC, à partir duquel sont effectuées des people reviews RH en cas d'ouverture d'un poste à haut potentiel. Je suis manager de managers et je valide les talents, que l'on souhaite faire remonter aux RH.*

*Justine : Je trouve ce système assez opaque, car la personne concernée n'est pas forcément dans la boucle. Donc, je ne connais pas forcément le processus d'identification derrière et j'ai l'impression que c'est sur simple proposition du manager. Et je trouve qu'avoir un seul regard, ce n'est pas très objectif, comme ça peut être très objectif aussi, ça dépend. Normalement il y a le RH, qui va regarder, et le manager, et il me semble qu'il y a le N+2. Mais finalement, je trouve ça assez superficiel et opaque.*

*Ferdinand : Est-ce que tu sens que c'est quelqu'un d'exceptionnel, qui sort tellement du lot qu'il va tirer l'organisation vers le haut ? Ce n'était pas basé sur un dispositif factuel avec des critères. On a, par exemple, un outil qui s'appelle le PAPI (questionnaire de personnalité qui permet de mieux cerner la personnalité des personnes dans le cas de recrutement ou de mobilité en interne), et pour l'évaluation des talents, on ne s'est pas aidé d'un organisme extérieur, ni doté au niveau RH d'outils pour dire que oui, c'est un talent, ou non, ce n'est pas un talent.*

L'identification des talents se fait, pour la majorité des organisations de notre étude, de manière confidentielle. Les talents ne sont pas immédiatement au courant qu'ils ont été identifiés comme talents.



Justine : *En fait, je ne savais pas jusqu'à avoir la preuve que j'ai été identifiée, jusqu'à ce que mon manager me dise que j'étais un haut potentiel et que je voie des programmes de formation et des mentoring, où j'étais acceptée sur des programmes de futurs leaders ; c'est là que j'ai cru comprendre que j'avais été identifiée.*

Benjamin : *Je n'ai pas su tout de suite que j'étais un talent. C'est à partir de cette année, qui m'a fait participer à différents programmes de l'entreprise. Après, ça s'évalue aussi par la façon dont ils m'ont donné des responsabilités. Donc, ça me permettait d'évoluer assez vite, donc tout ce que je demandais en général, je l'ai eu... en matière de responsabilités, je parle. Je ne suis pas sûr que les autres soient au courant, et pour moi, cela ne change rien. En tout cas, aujourd'hui, ça ne change rien, je ne vois pas la différence, ni dans le travail, ni dans la façon des autres de se comporter envers moi.*

Ferdinand : *Notre dispositif, qu'on a mis en place, a des caractéristiques assez particulières, c'est-à-dire qu'il est très confidentiel. C'est pourquoi, je tiens à la confidentialité des données. Il n'était pas rendu public aux salariés. Il était uniquement rendu public aux membres du comité de direction : les directeurs, la fonction RH et les sous-directeurs (le second niveau de managers). C'est-à-dire que le premier niveau de managers n'était pas censé savoir les actions qu'on devait mener. D'où la difficulté aussi, de mettre en œuvre des actions. On ne pouvait pas en parler, ni aux salariés ni aux managers de premier niveau.*

Lorsque l'évaluation des talents est rendue officielle ou lorsqu'elle est réalisée en toute transparence, elle n'engendre pas de jalousie entre les salariés. Les talents interrogés sont conscients que cette position de talent est transitoire, que demain une autre personne sera identifiée à leur place. Ils profitent au maximum de cette promotion tout en gardant de bons rapports, sachant qu'un jour cela va s'arrêter.

Justine : *Dans mon équipe, il n'y a pas de jalousie, et heureusement, car je n'aime pas ça de toute façon. Je n'aimerais pas un traitement favorable différent. Encore une fois, c'est bien d'être talent, mais je vais essayer de mettre aussi ce que je peux apprendre dans le réseau là, je vais essayer de le mettre au profit de l'équipe quoi. Je pense aussi que je ne vais pas non plus montrer de l'arrogance par rapport au fait d'être là-dedans. Au contraire, mes collègues sont contents pour moi en général, on a de très bons rapports, on est transparent entre nous, donc il n'y a pas de jalousie, non.*

Achille : *L'évaluation des talents est dite clairement. Quand on est identifié comme talent, c'est un processus transitoire. C'est-à-dire que cela ne dure pas dans la carrière où les managers, les RH estiment que, voilà, on a le potentiel de progresser, de prendre un poste plus ambitieux, etc. Et une fois que cette transition est effectuée, on redevient un salarié standard. Et puis, l'entreprise se tourne vers d'autres talents, nouvellement identifiés, qu'elle va suivre, et voilà. Ça, on nous l'explique très bien, donc ce n'est pas quelque chose qui est acquis dans la durée, ça reste quelque chose de transitoire. À certains moments c'est un accompagnement supplémentaire dans le développement ponctuel du salarié. Et ensuite, l'entreprise se tourne vers d'autres talents qui sont identifiés dans la boîte, quoi. Donc, du coup, je me dis, voilà, aujourd'hui, c'est moi qui suis suivi avec un peu plus d'attention, tant mieux pour moi, et demain ça sera d'autres, quoi.*

Benjamin : *Identification confidentielle : je ne suis pas sûr que les autres soient au courant, et pour moi cela ne change rien. En tout cas, aujourd'hui, ça ne change rien, je ne vois pas la différence, ni dans le travail, ni dans la façon de se comporter des autres envers moi.*

### 3.2.4. Attirer et sélectionner les talents

Pour attirer les futurs talents, les entreprises interviewées ont recours à différentes pratiques recensées dans la littérature en gestion des talents (marque employeur, forum, réseaux étudiants, etc., voir chapitre II). En fonction des personnes ciblées, la communication est adaptée pour attirer les futurs talents. Les entreprises travaillent ainsi sur leur image de marque et leurs valeurs. Les stages sont également utilisés comme moyen de présélectionner les talents avant de les recruter au sein de l'entreprise.

*Gaston : C'est important de promouvoir des parcours d'excellence, à la fois pour que les gens puissent se développer et aussi faire partie de notre attractivité. Au niveau du recrutement, on n'a pas de méthode type. On utilise des méthodes de recrutement professionnelles, qui sont celles qu'on trouve sur le marché. Au niveau du groupe, on peut influencer la qualité du recrutement, donner une certaine sélection sur le recrutement en amont en travaillant sur le positionnement employeur de l'entreprise adressé à un certain public, certaines cibles de candidats avec des valeurs spécifiques auxquelles on présente l'entreprise, dont on espère qu'elles vont parler aux gens qu'on cherche. On est plus dans un travail d'influence, très en amont sur l'image, les valeurs, l'employeur, pour que ce soit les personnes que l'on cherche qui se présentent chez nous, plus que sur les méthodes de recrutement très spécifiques, on emploie des méthodes très répandues. La marque de l'employeur, je pense, a beaucoup d'influence sur le taux de candidats.*

*Richard : L'autre élément que l'on fait aussi, au-delà du processus de recrutement, c'est d'avoir pré-identifié les talents, soit par des stages ou des phases d'intérim où l'on a pu évaluer les gens. On essaie aussi de recruter les gens qu'on connaît, quoi ! La première phase c'est le recrutement, après c'est la gestion des carrières des gens. [...] Au niveau du recrutement, on identifie un talent déjà par le CV, on regarde le diplôme, qui n'est pas l'élément principal, mais cela en fait partie. Et ensuite, c'est plus au cours de l'entretien, la façon dont les gens répondent aux questions puisque le background, c'est plus avant l'entretien, et après, l'aspect comportement dépend en entretien direct. Ensuite, c'est plusieurs personnes qui évaluent une personne, et si c'est une personne qu'on a pu connaître dans un stage ou autre, ça donne beaucoup mieux qu'un entretien ; là, neuf fois sur dix, on ne se trompe pas, mais une fois sur dix, on peut se tromper, car on a des feedbacks sur le comportement des gens, sur leur caractère. On a des tests psychotechniques commandés par le service de recrutement avec des mises en situation, comme : lorsqu'il y a un conflit à gérer, qu'est-ce que vous faites ?*

### 3.2.5. Développer et fidéliser les talents

Les talents profitent de programmes spéciaux pour leur développement professionnel. Le développement des talents s'opère au travers d'un ensemble de programmes dédiés aux hauts potentiels, par le principe de différenciation de la main-d'œuvre (voir Iles, Chuai, & Preece, 2010 ; Swailes, 2013). Selon Malik et Singh (2014), cette démarche s'articule autour du postulat selon lequel, investir de manière plus importante dans les talents procure un retour sur investissement plus important qu'avec les autres employés.

*Jacqueline : Après les conférences développement, cela débouchera sur le plan de formation beaucoup plus classique, tel qu'on le connaît en France et en Europe notamment, ou alors sur des actions d'élargissement de périmètre, de changement de poste, des conditions, etc. Tout cela concerne*

*tout le monde. Pour le développement des talents, on a des mesures plus appropriées. C'est-à-dire qu'il y a des formations pour le développement, pour aller à des workshops particuliers, à des expos pour les mettre dans le bain, pour prendre des fonctions beaucoup plus importantes. Cela évolue tout au long de l'année, mais on a déjà identifié notre pool de talents.*

*Justine : Par rapport à avant, c'est super parce que j'ai plus d'accès, j'ai les portes qui s'ouvrent plus facilement on va dire, parfois je le vois un peu. J'aurais plus d'accès à des hauts managers et autres. C'est indéniable, mais pour moi il y a des collègues, en particulier dans mon équipe, il y a un collègue qui serait plus méritant par exemple, qui est plus talentueux pour moi, que moi.*

*Antoine : Et, quand on voit quelqu'un qui est dans la flèche du milieu en 3-5 ans et quelqu'un qui est prêt, il faut absolument définir les actions. Donc, les actions, ça peut être de la formation, des postes à l'étranger, des changements de poste et des expositions de responsabilités plus élevées. Donc, on est bien dans une gestion qui se veut la plus possible formelle, et pour parler là aussi "franglais conséquent". C'est-à-dire quand on a identifié quelqu'un comme faisant partie des talents, il faut le gérer, il faut le suivre et il faut faire en sorte au minimum qu'on regarde comment ça évolue, car évidemment, on n'a pas juste à tous les coups. Donc, si on a identifié une personne sur la gamme 3-5 ans, si au premier changement de poste on s'aperçoit qu'il y a un hic, à ce moment-là, on va dire : « Ah, on est allé un peu trop vite, peut-être qu'on s'est trompé. » Donc, à ce moment-là, on revoit un peu notre copie.*

Selon les résultats des entretiens, même si le *turn-over* des salariés est très faible dans les entreprises aérospatiales de notre étude, fidéliser les talents reste un enjeu important, car ces derniers possèdent des compétences clés pour l'organisation.

*Franck : La problématique spécifique au secteur industriel est la facilité à pouvoir attirer le talent et, surtout, à le conserver. Qui dit « talents » dit souvent « gens brillants ». Si ce sont des gens brillants, ils vont très vite intellectuellement parlant, et l'entreprise est en mesure de les alimenter pour pouvoir les faire grandir plus rapidement que les autres, alors en général ce sont des gens qu'on perd aussi. Ils repartent parce qu'on peut avoir des boîtes encore sur le mode de fonctionnement taylorien ou fordiste, ou industrie hiérarchique, c'est très structurant mais c'est peu flexible et ça ne plaît pas.*

*Sylvain : Les talents sont des personnes qui ont du potentiel, et ils le savent. Ils vont régulièrement solliciter plus de responsabilités, ou avoir plus d'envie de progresser. C'est comme des adolescents à fort potentiel, il y a besoin de les nourrir par des activités challenging, sinon on sait que les gens s'en vont. Donc, très naturellement, les talents, c'est une réitération permanente avec eux, sur quel challenge ils veulent prendre, et dès qu'on en a un, ils vont candidater ; c'est quelque chose qui est assez continu et naturel.*

*Antoine : Je pense que là, on essaie de suivre les best practices de l'entreprise, c'est-à-dire déjà montrer aux gens qu'on s'occupe d'eux, de leur dire déjà, de leur donner le feedback. Deuxièmement, c'est de s'assurer qu'il y a une bonne convergence entre leur aspiration et les visions que l'on a, nous, de savoir quels sont les postes et les prochaines actions qui les font progresser par rapport à ce qu'on voit des flèches [des talents]. Donc c'est le mix entre les choix de position et de formation. Donc, au bout d'un moment, on a des formations qu'on appelle « en cool ». C'est-à-dire que c'est le management qui choisit les personnes qui y vont, ce sont généralement des formations dites corporate. Là aussi, c'est une espèce de fidélisation, car ce sont des formations auxquelles tout le monde n'a pas accès. Ce sont des formations en général très onéreuses, des formations et en plus des voyages d'études.*

La fidélisation des talents passe essentiellement par le développement de leur carrière. Il s'agit d'ajuster le bon emploi au bon moment, un exercice difficile, comme l'explique Sylvain et Gallardo-Gallardo et al. (2013). Le talent représente « *l'ensemble des connaissances, des capacités et des valeurs requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain. Les bonnes aptitudes, au bon endroit, avec le bon emploi et au bon moment ; avec de l'engagement et une contribution justifiée [donner du sens à leur emploi]* ». Un talent est ainsi une personne qui possède les bonnes compétences et les bonnes aptitudes pour les enjeux RH d'aujourd'hui, et ceux de demain.

Sylvain : *Donc, c'est de trouver le bon job au bon moment, le gros challenge. En ce moment, j'ai quelqu'un comme ça, quelqu'un de très, très bon et on ne sait pas encore quoi lui donner, parce que c'est un environnement dynamique, on ne sait pas quel projet va sortir, on a une vingtaine d'affaires naissantes en parallèle, et sur les vingt, huit vont partir l'an prochain, deux vont partir dans quatre ans, et on ne sait pas encore comment ça va se dérouler. Donc, mettre le talent sur la bonne affaire où il va s'y investir, et cette affaire va démarrer, et il va pouvoir rapidement se développer, puis revenir en prendre une plus difficile, c'est la grosse difficulté en général.*

L'enchaînement des opportunités de développement des talents demande de savoir prioriser entre les objectifs opérationnels d'un projet et les objectifs d'évolution des talents. C'est l'un des enjeux majeurs des managers intermédiaires (directeurs de département) et des managers opérationnels (chefs de projet ou d'équipe). Les talents, qui font partie du projet, ont leur propre évolution de carrière, différente des objectifs projets, comme une mobilité internationale à un moment où le chef de projet est en demande de l'ensemble de son équipe. Bredin et Söderlund (2013) soulignent que les carrières impliquent, aujourd'hui, la mise en œuvre d'un nouveau modèle de carrière, aligné non seulement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, mais également avec ceux des employés. Par exemple, l'évaluation hiérarchique annuelle, réalisée par le responsable RH, est remise en cause au profit de dispositifs de *feedback* multicritères et multi-acteurs, adaptés au rythme des projets (Garel et al, 2003). Le rythme des projets et le suivi de carrière, au sein des entreprises de grands projets, dépendent dans une certaine mesure des fluctuations de la main-d'œuvre et de l'activité, présentées dans la Table 10. Selon les phases du cycle d'activité, l'ajustement du volume des salariés implique une gestion de carrière différente, suivant la population ciblée.

Robert : *Je considère qu'il faut approfondir l'expérience et, donc, garder les talents au sein du département quelques années. Mais tout en permettant qu'ils continuent à se développer pour prendre d'autres fonctions dans le Groupe. Et, c'est vrai que ça, on y est vraiment attentif, en fait. Et, on a un rôle important à travers le réseau au sein du Groupe avec nos clients internes, etc. S'il y a une personne qui souhaite faire une mobilité, qui souhaite changer de fonction, c'est plutôt d'essayer d'accompagner, d'ouvrir un cahier d'adresses qui va l'orienter vers un besoin interne au Groupe ou à la société, pour continuer d'apporter à la société, plutôt que de partir à la concurrence ou de partir à l'extérieur, quoi. C'est positif aussi, car on fait de l'électronique et on a des clients internes qui font des systèmes, et donc si on a des personnes qui viennent de chez nous et se retrouvent chez ces clients internes, ça facilite aussi le travail, puisqu'ils ont une bonne connaissance de nos activités. Donc, ça, c'est quelque chose qu'on fait de manière récurrente depuis de nombreuses années, depuis vingt ans, où des personnes vont à Toulouse, et maintenant vont aussi aux Mureaux, mais aussi en Allemagne, etc. C'est un des aspects pour que ça reste dans le Groupe.*

Un conflit d'intérêts peut émerger entre ceux des talents et ceux du projet, entre ceux des managers intermédiaires, des responsables RH et ceux des managers opérationnels (chef d'équipe et de projet). Développer un talent implique, parfois, d'aller à l'encontre d'une fidélisation de talents au sein d'un projet, pour atteindre des objectifs de carrière talent. Chaque manager est un acteur direct ou indirect de l'évolution d'un talent, tant pour les chefs de projet ou d'équipe qui chercheront à maintenir leur meilleur élément dans le projet, que pour les managers de département qui seront préoccupés à préparer l'avenir, et donc de rendre mobile le plus possible les talents en dehors d'un projet, d'un service, d'un *business unit* ou d'un pays. Ce paradoxe entre les objectifs projets et les objectifs de développement des talents rend l'activité de fidélisation et le développement du processus de gestion des talents, étroitement liés au sein des organisations du secteur aérospatial fonctionnant par projet. Le chapitre VI traite plus longuement du paradoxe, mais dans la section suivante, nous tentons de clarifier le rôle de chaque acteur-projet dans les activités de gestion des talents.

### **3.2.6. Le rôle des chefs d'équipe, chefs de projet, managers et RH dans l'évaluation des talents**

Le rôle des chefs d'équipe est essentiellement d'identifier des talents capables de travailler en toute autonomie. Même s'ils participent à identifier des talents nominant des personnes, les chefs d'équipe n'ont pas vraiment d'autorité hiérarchique sur eux.

*Véronique : Dans mon département, les gens sont dispersés et installés dans les projets. On ne fonctionne pas avec une équipe « co localisée », on fonctionne vraiment avec des individus qui sont lâchés au niveau des projets. Donc, c'est important que ces personnes aient une autonomie, des capacités relationnelles, des capacités d'organisation importantes pour pouvoir fonctionner au mieux dans le projet, et apporter le plus au projet. Ce n'est pas comme si j'avais une équipe sous la main, que je peux tous les jours driver, essayer d'orienter. J'essaie de faciliter le plus possible la communication entre les gens, en faisant des points réguliers de départements ou des points techniques, mais cela se limite à trois ou quatre fois par mois. On ne peut pas faire plus. C'est vraiment la capacité que la personne aura de s'adapter au projet, à fonctionner avec l'équipe projet, qui va faire aussi le succès du projet, en plus de sa capacité à résoudre les problèmes techniques. Au niveau de mon département, quand j'ai un projet qui démarre ou qui a besoin d'une ressource, j'envisage les différentes possibilités et j'essaie de prendre en compte l'environnement, en fonction des intervenants qu'il y a sur leurs projets, ce que je sais de leur façon de fonctionner. J'essaie également de mettre la personne qui sera la plus à l'aise dans ce mode de fonctionnement. Car, en fonction des personnes qu'il y a sur le projet, dont les ingénieurs système qui laissent énormément d'autonomie sur le projet, je vais choisir la personne la plus autonome.*

*Robert : Je suis manager local, team leader, donc je ne participe pas à la conférence développement, mais je donne les noms. Parce que je suis au plus proche des personnes pour voir leurs performances, puis je donne à mon chef qui y participe, ou à mon N+2. Je discute aussi avec les RH, de façon à m'assurer que c'est bien pris en compte, et qu'on va les proposer en fonction des personnes, de leur évolution sur le moyen terme, etc., je donne aussi des idées sur ce qu'il aurait le plus besoin pour se développer.*

[Texte]

À la différence du chef d'équipe, le rôle des chefs de projet est d'évaluer la capacité des talents à travailler en multi-sites.

*Fabrice : On le repère au travers d'une mise en situation, sur des projets plus au moins complexes. Je regarde la capacité à travailler en multi-sites, par exemple sur un site espagnol et un site français. Une personne qui se débrouille bien en multi-sites, on va pouvoir détecter certaines capacités, notamment celles de sortir un peu de son mode local, la capacité à se projeter dans différentes cultures, à fédérer les équipes. Après, ça va être aussi par rapport aux résultats obtenus, bien sûr.*

Les managers intermédiaires ont à leur charge l'évolution des talents, et peuvent décider de les faire changer d'environnement pour le bien de leur développement. Le manager est la clé de voûte de l'évolution des talents. On comprend par-là que le manager intermédiaire peut entrer en conflit d'intérêt avec le chef de projet ou d'équipe, lorsqu'il désire faire évoluer le talent en dehors du projet.

*Antoine : On a un mélange d'un axe qu'on va qualifier « de la grande organisation de l'entreprise transnationale », je veux le dire comme ça, et de la vie du site et des problèmes particuliers de certaines personnes ou des soucis d'évolution de certaines personnes qu'il faut faire absolument bouger, je ne sais pas si vous connaissez ce qu'on appelle « personnel dioxyde ». Comme son nom l'indique ou ne l'indique pas, c'est de considérer que quelqu'un n'est pas à sa place, mais que sa place peut exister ailleurs. Ce n'est pas donc si la personne ne convient pas, donc la marquer au fer rouge donc la virer dans les deux ans qui viennent, je caricature exprès. C'est qu'on a identifié qu'il y a un problème, le problème ne vient pas seulement de la personne, mais vient aussi peut-être du management. Peut-être que la personne aussi est usée, que le poste n'a plus beaucoup de chance et blablabla. Et donc, à ce moment-là, on identifie des axes pour faire bouger ces gens-là, et on a des exemples de dioxyde, qui se sont transformés en succès. On a des personnes qui sont dans un autre environnement, avec un autre chef, dans un autre domaine, avec d'autres types d'interface, qui se sont révélées performantes dans leur façon d'être, et on peut même parler d'un certain bien-être au travail, qui a été retrouvé après des années de galère.*

*Gaston : Pour compléter sur les moments clés, on peut considérer des moments particuliers, comme la première étape : lorsque le manager va voir son collaborateur en disant qu'ils peuvent monter ensemble un dossier de reconnaissance d'expertise ; ça passe par un dossier à documenter et puis, après, il y a une commission d'évaluation ; ensuite, la deuxième étape, c'est une fois sorti de la commission d'évaluation, on fait annuellement une cérémonie tout à fait formelle de remise de diplômes, décernés par le directeur technique de l'entité. Dans le Groupe Thalès, on peut monter haut en responsabilités dans cette filière technique. Pour certaines personnes, la reconnaissance expertise est liée à un certain niveau de responsabilités dans notre système, peut-être le lieu d'une promotion.*

*Antoine : Alors, un peu comme je l'ai dit tout à l'heure, c'est-à-dire une fois qu'on a identifié des talents et que l'on a identifié des actions, à ce moment-là, on définit des axes qu'on partage avec la personne. C'est-à-dire qu'il y a un feedback vers la personne, c'est-à-dire que les résultats des management conferences ou des people review sont communiqués. Donc, en particulier quand il y a une personne qu'on a identifiée sur un certain axe, par exemple la personne de 35 ans, j'en ai deux dans mon équipe, par exemple. Ça veut dire qu'à ce moment-là, on définit avec eux ce qui peut être fait dans les six à douze mois, et on va l'établir ensemble pour vérifier que tel ou tel point de latitude, ou tel ou tel point peut être meilleur sur tel sujet, et l'intégrer pour le mettre en place. Le cas échéant encore une fois, au bout d'un an, si c'est confirmé et que la flèche est largement confirmée, eh bien, go, on va plus loin. Sinon, on ralentit un peu ou on trouve autre chose.*

Selon la majorité des managers de l'étude, la RH est vue comme la garante du déroulement du processus d'identification des talents, mais elle n'a pas un rôle de décision. Le suivi de carrière par les responsables RH n'est pas assidu dans le temps et aussi proche que celui des managers ; il marque une absence de son rôle de gestion de carrières des personnes travaillant sur un projet de long terme. La littérature en gestion de projet ne reconnaît que très rarement la notion de l'impact des processus et des pratiques tombant hors du contrôle du responsable RH dans le suivi de carrière des acteurs aux projets, tels que le leadership des managers encadrant les acteurs projets (Boxall, 2012 ; Boxall & Macky, 2009). Pourtant, leur rôle est prédominant dans la gestion de carrière des talents.

*Gaston : On a parlé d'un processus de revue de personnel, dans laquelle la RH est garante du déroulement du processus, les managers sont partie prenante. Le management des talents doit être partagé et porté ensemble. Cela ne peut pas fonctionner autrement, le management des talents, c'est définir un objectif de développement d'une personne à moyen terme, mais ensuite dans la vie de tous les jours, dans les objectifs immédiats, qu'on retrouve ce qui a été défini pour le moyen terme ; on ne peut pas attendre de résultat s'il n'y a pas de collaboration très forte entre le manager professionnel, le RH – on va dire business partner – et le développement professionnel, pour bien garder la cohérence entre le court et le moyen terme, l'objectif immédiat et l'objectif de développement le plus lointain.*

Les RH sont à l'origine de la classification des talents, entre talents et non-talents, talents émergents et top performeurs. Cette classification fournit une grille de repères pour les managers d'unité ou de département, avec laquelle ils peuvent sélectionner les personnes adéquates à un projet de longue durée, celles qui sont trop performantes et risqueraient de s'ennuyer très vite et souhaiter se retirer du projet pour d'autres horizons. Les RH travaillent en amont de l'identification des talents, pour faciliter en aval la sélection des talents par les managers. Söderlund (2011) souligne, ainsi, l'importance de l'encadrement, au sein d'une organisation fonctionnant par projet sur le long terme, de l'ensemble des supérieurs hiérarchiques : aussi bien des managers intermédiaires et des chefs de projet, que des responsables RH. Les managers travaillent en étoile avec les RH pour examiner les candidatures, mixer les personnes plus ou moins expérimentées et développer les talents, selon les axes de progression identifiés et les postes ouverts.

*Fidèle : Oui, les talents sont proactifs dans l'évolution de leur carrière. Maintenant, il n'y a pas de processus particulier au moment où un poste se crée sur un projet, autre que celui de candidater. Par contre, avec les RH on sait qui est classé talent, pas talent si on ne les connaît pas, sur une échelle de personnes solides à des top performeurs, dont on sait que si on les prend dans notre unité pour un projet, il faut être sûr que ça va les nourrir intellectuellement et d'un point de vue « challenge ». Parce qu'un top performeur, c'est quelqu'un qui va peut-être faire le tour de son travail très vite. On ne prend pas des gens surqualifiés. Il m'est arrivé de dire : écoute, tu candidates à ce poste, mais tu dois taper plus haut.*

*Antoine : Donc, déjà, il y a un rôle actif des talents eux-mêmes ; la réponse est évidemment oui, parce qu'en général, quand un projet se crée, la procédure, c'est de plus en plus d'ouvrir des*

*postes, donc les personnes sont encouragées à postuler. Après, comment se constituent les équipes, là ce sont le responsable des projets et son responsable hiérarchique avec les RH qui examinent les candidatures et qui essaient de faire un bon mélange entre les personnes expérimentées et les nouveaux, mais pas que. Si l'on a des personnes disponibles, dont les axes identifiés de progression correspondent aux postes qui sont ouverts, bien évidemment ce sont elles qu'on va pousser collectivement avec le management à ces niveaux-là. Et là, on est assez ouvert, c'est-à-dire qu'on est avec les RH : on fonctionne beaucoup mieux en étoile entre les diverses directions, pour éviter les effets de silo.*

À l'analyse des discours des participants, et conformément à la littérature dans le domaine, le manager possède un rôle fondamental dans l'évolution de la carrière des talents. Mais les recherches académiques ne font guère mention des différentes implications dans l'identification et le développement d'un talent, selon les types de manager : directeurs de département ou d'unité, chefs de projet ou d'équipe. Pourtant, chacun d'eux a un rôle stratégique, qui peut, s'il est mal défini, nuire aux activités de gestion de talents dans les organisations structurées par projet, comme celles de notre étude.

*Fidèle : Les enjeux, d'un point de vue projet [pour un chef de projet], c'est bien évidemment d'essayer de maintenir les talents dans l'équipe, sachant que les talents sont, par nature, amenés à bouger et à évoluer rapidement. Donc, sur un projet, sur un cycle de développement relativement long, ça peut être un enjeu que de fidéliser les talents dans l'activité en cours. Donc, bien faire la part des choses entre les objectifs projets et les objectifs de développement des gens qui constituent l'équipe, et qui peuvent être amenés à aller faire autre chose que le projet. Après, d'un point de vue responsabilité un peu plus hiérarchique [pour un manager de département], évidemment ces talents, on veut les développer pour les intérêts de la société, et là je ne me situe plus dans un cadre projet mais dans un cadre société. On veut les développer pour les besoins de la société et les bénéfices de la société ; l'expérience projet est une expérience par laquelle il faut passer et qui est très bénéfique. Et donc, notre rôle est aussi de nous assurer qu'à travers les quelques années passées dans un projet, ces jeunes talents bénéficient de tout ce que le projet peut leur apporter en matière d'expérience opérationnelle, de relationnel dans une équipe, d'interface à la fois avec l'équipe et les sous-traitants.*

Nous constatons que l'analyse du contexte méso-organisationnel est importante pour comprendre comment les talents, notamment ceux issus de la diversité, peuvent être intégrés dans le processus de gestion des talents, de la manière la plus pertinente. Les organisations du secteur aérospatial ont un fonctionnement organisationnel différent des autres organisations, de par leur structure en projet. Les objectifs d'un projet peuvent entrer en conflit avec ceux de l'évolution des talents, ce qui requiert une contextualisation des activités de gestion des talents dans ces organisations.

### **3.3. La diversité et la gestion des talents**

Nous avons vu, dans la section 2 de ce chapitre, que bien qu'il soit important que les entreprises prennent et mettent en place volontairement des politiques de diversité, les discours des



interviewées montrent qu'il n'est pas moins primordial que l'État intervienne pour susciter des prises de conscience dans la lutte contre les discriminations. Par exemple, l'origine ethnique apparaît comme l'un des critères de diversité les plus difficiles dans l'intégration à des postes de talent, à la différence des femmes ou des seniors. Nous verrons, dans cette section 4, comment les pratiques de gestion des talents issus de la diversité sont envisagées dans les entreprises du secteur aérospatial.

### 3.3.1. Diversité et objectifs stratégiques

Les pratiques de gestion de la diversité en entreprise découlent principalement de l'approche du *business case* et de la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991). Les entreprises choisissent de promouvoir les personnes issues de la diversité au sein de leurs équipes, dans le but de satisfaire, en premier lieu, leurs objectifs stratégiques pour développer une performance économique, commerciale et humaine. La diversité au sein des pratiques de gestion des talents des organisations de notre étude répond à la satisfaction des besoins stratégiques des entreprises interrogées.

*Damien : Je ne fais pas de différence entre les hommes et les femmes. Si je dois recruter une femme, je le ferai par rapport à ses compétences et non pour respecter les quotas. Mais si cela permet d'avoir une parité hommes/femmes dans mes équipes, pourquoi pas ? Le talent féminin apporte un angle de vue et un relationnel différents, qui sont enrichissants.*

Les pratiques de gestion de la diversité en entreprise ne sont pas mises en place pour satisfaire les quotas, comme celui de la parité hommes/femmes de 1990, ni par peur des différentes pénalités possibles pour discrimination à l'encontre d'un individu issu de la diversité. En effet, en France, la loi prévoit des sanctions contre une personne morale ou physique pour toute discrimination à l'encontre d'un individu. Ce dernier peut saisir le Défenseur des droits lorsqu'il estime avoir subi un traitement défavorable, fondé sur l'un des vingt-cinq critères de discrimination définis par la loi, dans une situation visée par la loi comme l'accès à l'emploi. Les entreprises sont conscientes des enjeux pécuniaires ou moraux à l'encontre de leur image perçue et préfèrent choisir l'intégration des individus issus de la diversité à des postes à hautes responsabilités en fonction de leurs intérêts, que de mener des politiques de discrimination positive pour cette population.

*Franck : Ensuite, savoir si cette valeur ajoutée, elle a un écho positif, et ce que cet écho positif amène réellement, donc ça permet concrètement de transformer cette compétence et cette valeur ajoutée en avantage concurrentiel. Parce que la finalité, elle est là ! L'avantage concurrentiel, il peut être technologique, il peut être de faire des alliances, des partenariats, également géopolitiques ; il peut être dans les politiques de recette, il peut être dans les politiques de diversité. Donc, c'est clairement ça, quoi ! Il peut être, bien évidemment, dans les avantages concurrentiels commerciaux, j'entends part de marché. D'ailleurs, si l'on reprend notre exemple, quand tu es capable d'interpréter les « lines to take », les directives de ce que tu peux dire de la commission chinoise, notamment de la*

*NDRC, qui, elle, sélectionne le nombre d'avions qu'ils achètent à notre organisation, tu es capable de complètement comprendre leur mode de fonctionnement, d'interpréter les aspects culturels, pour pouvoir placer des avions. Bein, c'est quand même mieux que d'y aller la fleur au fusil !*

*Antoine : La diversité, d'une manière, est devenue un thème très important chez nous. J'aurais tendance à dire que dans l'entreprise, on fait peu de diversité par quotas, voire pas à ma connaissance.*

La diversité est perçue comme la capacité du talent à être un atout pour l'entreprise, de par sa différence répondant aux besoins de l'entreprise. Cette approche découle de la vision initiale de la gestion de la diversité, qui propose une perspective plus stratégique et intégrée de l'égalité des chances en France. Boris, l'un des participants, dira : *On a la chance dans le groupe d'être une entreprise où il y a la mixité, en termes d'âge, de compétences, que ce soit hommes ou femmes, d'origines quelconques, quelles que soient les différences que l'on peut avoir, tant que tout le monde est bien intégré et écouté.* La gestion de la diversité opte pour une conciliation entre lutte contre les discriminations et intérêt de l'entreprise.

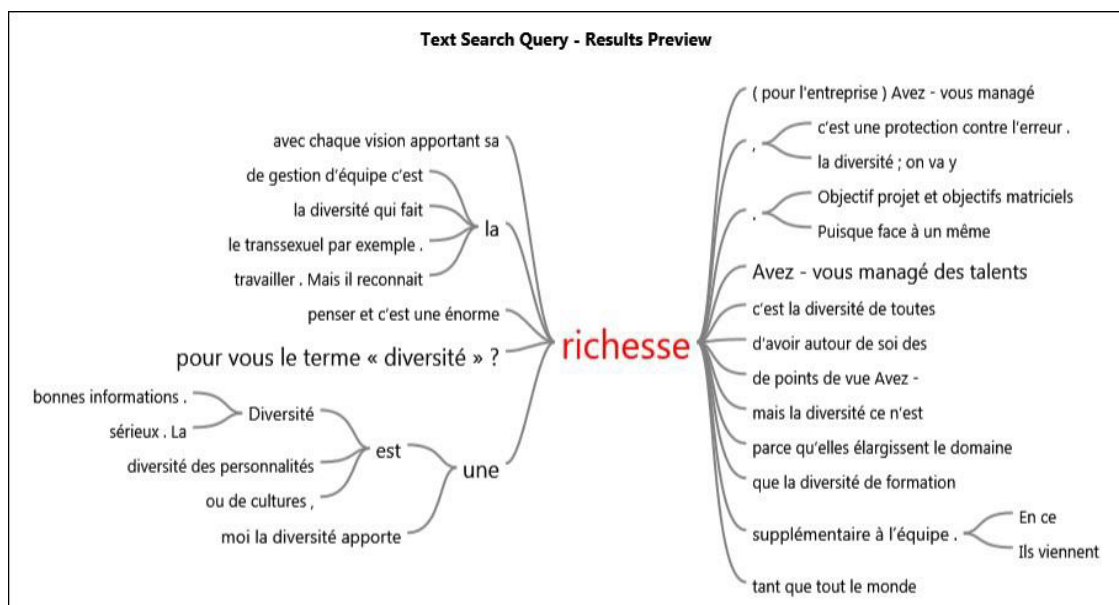
*Modeste : Un talent, on ne peut pas le mesurer uniquement par des éléments académiques. Il y a beaucoup d'attitudes, de postures, d'envies, d'engagements, qui apparaissent chez ces personnes. Pour illustrer un peu ces personnes dont je parlais, qui n'étaient pas dans mon équipe, mais avant les vacances, on m'a demandé un avis sur un dossier, dans le cadre d'une de nos activités que nous avons menée en interne ; j'ai été contacté par les trois jeunes, moins de 30 ans ou la trentaine, qui m'ont présenté un dossier : il y avait donc une jeune femme et deux jeunes hommes. Et quand je suis sorti de la présentation, je me suis dit : « cette jeune femme, je veux l'embaucher », parce qu'elle avait répondu à toutes les questions du dossier technique... clarté, un relationnel naturel, une capacité à communiquer naturelle.*

*Franck : Après, là, je mets un bémol sur la diversité. Il ne faut pas qu'on se crée des contraintes à dire « il faut tant de filles, tant de mecs chinois et tant de mecs eurasiens, ou tant de filles russes », parce que, là, on ne s'en sort plus, quoi ! C'est-à-dire qu'on raisonne avec une clé prioritaire sur la diversité, alors qu'on doit d'abord raisonner sur la compétence des individus. Et malheureusement, bein, si des fois on est obligé de prendre quatre fois le même type de profil, parce qu'aujourd'hui c'est dans cette école-là ou dans cette zone-là du monde qu'on aura les meilleurs profils par rapport à nos besoins, eh bein, prenons ces profils-là ! Pour moi, c'est ça les limites de l'exercice. Il faut être très pragmatique là-dessus. Ça ne sert à rien d'avoir des gens ultra-brillants qui n'auront pas déjà les éléments de connaissance et de savoir, qui peuvent servir l'industrie en question. Donc typiquement, si on prend l'exemple de Justine [pseudo], un talent qui travaille dans mon équipe, elle a une capacité d'analyse géopolitique avec une spécialisation sur la Chine, et en plus c'est une jeune femme. Donc, là, il y a plein de critères qui sont positifs. Et la question qu'on peut poser, c'est « Est-ce que l'entreprise a besoin d'une jeune femme qui a des études adéquates, notamment Science-po, avec une spécialisation en Chine ? » et « Est-ce que ça correspond aux besoins de l'entreprise d'aujourd'hui ? » Pour moi, c'est vraiment le premier critère : que les jeunes puissent justement être suffisamment crédibles pour se dire quelle est la compétence (à ce niveau-là j'entends, on parle bien des talents) que je peux amener à l'entreprise, que ce soit une PME ou une grande entreprise du CAC 40 ? Donc, cela veut dire que ma connaissance et mon savoir-faire, que j'ai pu étudier, j'ai été qualifié à travers un mémoire, à travers un doctorat, m'apportent un avantage spécifique pour amener de la valeur ajoutée à l'entreprise. Et ça, c'est dès le début.*

### 3.3.2. Les définitions de la diversité dans le processus de gestion des talents

L'approche du *business case* implique d'attirer une variété de talents dans une démarche d'apprentissage organisationnel, de créativité par la mixité des équipes et par souci de « bonne » réputation. La gestion de la diversité des talents répond ainsi à des enjeux stratégiques, qui sont essentiellement le développement des compétences clés apportant une plus-value à l'entreprise. Pour l'ensemble des participants, la diversité est une source de richesse dans l'entreprise, qui crée des débats intéressants et peut permettre d'éviter les erreurs (Bruna et al, 2016 ; Bruna & Chanlat, 2017). La Figure 1 des résultats de recherche des verbatim des participants sur Nvivo montre que le terme « richesse » est directement relié à celui de « diversité ».

**Figure 1** : La diversité : une source de richesse



Richard : *Mais on a également intérêt à avoir aussi de la diversité de caractères, par exemple. Avoir une grande gueule et des gens discrets, des gens gais et des gens concentrés et sérieux. La diversité est une richesse, c'est une protection contre l'erreur. Si tout le monde pense pareil, c'est là qu'on risque de se planter gravement. Quand les gens ont des parcours, des origines, des arts ou des âges différents, on a un peu plus de chances de ne pas se tromper, parce qu'on a différents avis. Ce n'est pas un problème pour moi de gérer la différence, au contraire. Là, je parle au niveau de l'équipe, moi j'ai une équipe de dix à vingt personnes dans un département de 1300 personnes. Chacun à son niveau de manager N+1, donc les managers directs, je le vis en direct en plus des 1300 à gérer. Donc, je gère la diversité d'âge, de parcours, et pour moi, c'est plus facile à gérer parce qu'il y a des débats intéressants et, au cas où il y a un besoin particulier dans mon équipe, il y a différentes possibilités, alors que si j'ai des clauses et sans avoir le profil nécessaire, c'est plus contraignant. Moi, je ne vois pas de difficulté dans la gestion de la diversité, c'est plutôt un intérêt.*

La richesse est une notion large, qui peut prendre différentes formes aux yeux des participants. À la question « Que signifie pour vous le terme diversité, en un mot ? », les participants mentionnent

[Texte]

l'enrichissement, la variabilité et multiplicité, le mélange de cultures et la différence. La diversité au sein des pratiques de gestion des talents existe. Elle ne se résume plus à augmenter la représentation des différentes minorités sur le lieu de travail ; elle se construit désormais sur un nouveau paradigme « d'apprentissage et d'efficacité » de valorisation de la différence (Ely & Thomas, 2001). Cette approche ne considère pas les individus selon leur apparence ou leur milieu d'origine, mais selon les différentes connaissances et perspectives qu'ils peuvent apporter. La diversité n'est plus rattachée à la logique d'équité, mais d'apprentissage, de différence et de source de performance l'impact de la diversité sur la performance des différents modèles théoriques : la Dépendance aux Ressources, la *Resource-Based-View* (RBV ; Barney, 1991) et l'Identité Sociale. Nous voyons, par organisationnelle.

[Texte]

De nombreux auteurs ont envisagé plusieurs scénarios, afin d'élucider l'étude des entretiens, que la gestion des talents de la diversité répond, au premier abord, à des enjeux stratégiques des entreprises selon la théorie des ressources et des compétences.

PARTICIPANTS	
Diversité : Variabilité & Multiplicité	Diversité : L'enrichissement
<ul style="list-style-type: none"><li>- Variabilité : Jeanne, Jacqueline</li><li>- Variabilité de cultures, expériences, caractéristiques, diplômes, origines : Louis</li><li>- Multiplicité : Paula</li><li>- Pluralité : Viviane, Françoise, Richard</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Richesse : Damien, Boris, Victorien, Sylvain, Franck :</li><li>- Richesse de point de vue : Mélanie</li><li>- Enrichir : Maud</li><li>- Capitaliser sur les expériences : Mélodie</li><li>- Innovation : Gaston</li></ul>
Diversité : Culture	Diversité : Différence
<ul style="list-style-type: none"><li>- Culture : Clément</li><li>- Mélange : Benjamin</li><li>- Ouverture aux autres cultures : Eugène</li><li>- Différentes cultures, genre et religion : King</li><li>- Multiculturel : Félix</li><li>- Interculturel : Adeline</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Différence : Arnaud, Léna</li><li>- Personnalité : Lazare</li></ul>

Mais cette théorie basée sur l'exclusivité du capital humain à ses limites. En effet, les talents de demain sont des personnes issues de la diversité, qui sont en capacité d'apporter un changement grâce à leur différence. Cela nécessite l'inclusion de ces personnes dans un groupe à la base homogène et repose donc également sur la théorie de l'identité sociale, que nous verrons plus en détail dans le chapitre VI.

### 3.3.3. Les diversités dans le processus de gestion des talents

Si les interviewés des six organisations de notre étude considèrent, d'un commun accord, la diversité comme une richesse, elle s'applique de différentes manières au sein de leurs structures. Certaines diversités sont plus ou moins prises en compte dans leur processus de gestion des talents. Dans la revue de littérature en gestion des talents, les pratiques de diversité observées correspondent généralement au multiculturalisme (Ng & Metz, 2015). Elles sont présentées dans la Table 18. La diversité de culture englobe l'expatriation (McDonnell, Scullion & Lavelle, 2013 ; Guo & Al Ariss, 2015, Al Ariss & Crowley, 2013) et l'impatriation (Pudelko et al. 2015). S'ajoutent à la diversité de

culture, celles de l'âge et du genre (Tatli et al., 2013 ; Kulkarnia & Scullion, 2015 ; Fouad & Wen, 2015).

**Table 18 – Les principales formes de diversité abordées dans la littérature en gestion des talents**

*Propre compilation*

SOURCE	DOMAINE	DÉFINITION
Cox (1994)	Âge	« La planification et la mise en œuvre des systèmes et pratiques organisationnelles, pour gérer les individus de différents âges, de sorte que les avantages potentiels de la diversité sont maximisés, tandis que ses inconvénients potentiels sont réduits au minimum. » (p. 11)
Virick & Greer (2012)	Genre	Développer « le potentiel inexploité des femmes » pour répondre aux défis de la rétention de talents. (p. 540). « Pour identifier les candidats pour les futurs postes de direction au sein des groupes qui ont traditionnellement été négligées, à savoir, les femmes et les minorités. » (p. 575)
Ng & Metz (2015)	Multiculturalisme	« Cultures nationales d'inclusion et de tolérance visant à attirer et à retenir les migrants qualifiés de différents horizons pour répondre à leurs changements démographiques et la croissance économique. » (p. 263)
Al Ariss & Crowley (2013)	Multiculturalisme <i>Expatriation personnelle</i>	« Les individus internationalement mobiles, qui ont quitté leur propre agence (plutôt que par une expatriation organisationnelle missionnée) dans un autre pays pour une durée indéterminée. » (p. 79)
Reiche (2011)	Multiculturalisme <i>Impatriation</i>	« Je définis le décroisement des impatriés de leur maison de courtage, comme les liens sociaux qu'ils ont mis en place au siège social et les liens sociaux qu'ils entretiennent avec leur unité d'appartenance. » (p. 366)

De même dans les entretiens, les principales diversités évoquées par les participants dans les activités de gestion des talents correspondantes à (1) la diversité de genre, (2) la diversité culturelle, (3) la diversité d'âge pour les seniors, mais aussi (4) la diversité de formation et de (5) parcours.

[Texte]

### 3.3.4. La diversité de genre

La diversité de genre apparaît comme l'une des plus reconnues ; l'un des enjeux concernant alors le leadership des femmes au sein des pratiques de gestion des talents des entreprises du secteur aérospatial.

Gaston : *Un autre de mes enjeux est la diversité hommes/femmes, aussi bien sur le recrutement que sur le parcours dans l'entreprise, surtout dans le processus de la gestion des talents ; on est très attentif aux femmes afin de favoriser et d'accélérer les chances de développement des femmes.*

Franck : *On pousse beaucoup à la parité avec les femmes. Mais peu importe ses origines. On essaie de promouvoir de plus en plus la responsabilité des femmes, même dans le milieu de la production et dans la conception ; même si c'est un métier masculin, ça se diversifie tout doucement.*

Arnaud : *En matière de diversité, nous avons des femmes (six sur quarante) dans l'équipe.*

Certains participants soulignent l'inégale représentation hommes/femmes qu'ils perçoivent dans les entreprises du secteur aérospatial.

Antoine : *Très peu de talents au féminin à l'international.*

Paula : *Le pourcentage d'hommes et de femmes ? Je n'ai, hélas ! que 20 % de femmes.*

Ferdinand : *Mes enjeux : la féminisation des effectifs pour répondre à la nécessité de la parité hommes/femmes et l'emploi des handicapés. En tant qu'entreprise publique, nous avons effectivement des prorogations sur les questions de la promotion de la femme.*

Ils évoquent les différences qu'ils ont pu remarquer dans les conférences de développement pour la carrière des hommes et des femmes, comme le fait que « *les femmes vont briller moins vite* » selon Jeanne.

Achille : *Et puis, il y a aussi, quand même, un certain volontarisme sur le fait de sélectionner à peu près autant d'hommes que de femmes, je pense. La proportion de femmes dans l'entreprise n'est pas très élevée. Je ne sais pas, elle doit être une trentaine pour cent. Elle est plus élevée dans la gestion des talents. Donc, il y a une espèce d'attention particulière à ça.*

Justine : *Ensuite, je leur dirai que la flexibilité dans le cadre du travail n'est pas adaptée aux femmes. On ne va pas avoir de télétravail typiquement chez nous. Le télétravail serait utile pour justement gérer pourquoi pas une famille et autres. Bein, aujourd'hui ça n'existe pas ! Donc, avoir aussi un cadre de travail qui permet cette flexibilité du travail ; il faut l'adapter ensuite à l'entreprise. Mais une femme aujourd'hui, même pour les RH, si l'on part en congé maternité, c'est mal vu. Il y a toujours des trucs inaccessibles. [...] Le fait, aussi, de ne pas accepter des comportements qui sont meneurs dans leur mentalité, ou à faire des blagues sexistes et tout ça ! Mais sur le leadership aussi, on va dire que quand quelqu'un a des émotions, on va dire qu'il est faible, par exemple. Parce qu'il faut avoir une posture masculine chez nous.*

Toutefois, dans le processus de gestion des talents, le fait d'être une femme peut être valorisant. On leur prête, en effet, la capacité d'apporter un plus dans le management et de rendre l'entreprise plus forte.

Justine : *Et moi, je ne suis pas d'accord ! Manager au féminin ça peut être aussi bénéfique, tant que le résultat est là, peu importe le style et la manière de promouvoir. Moi, quand je vois, j'ai des amis qui bossent dans l'industrie pharmaceutique, ils ont réussi à avoir une femme qui lead, une boîte comme l'ENSK. Mais ce n'est pas venu de nulle part, c'est aussi qu'il y a une culture qui est favorable au développement des femmes. Si on prend une boîte comme Lucky Marking, ils sont très à la pointe en matière de diversité. Ils sont très diversifiés, ils ont une femme qui lead dans cette entreprise. Je dirais qu'il n'y a pas qu'un seul leadership modèle, qu'il n'y a pas qu'une seule manière d'être un leader dans une équipe, de manager une équipe. Et qu'avoir des émotions ou avoir une manière de leadership qui est différente n'est pas un défaut. Parce qu'aujourd'hui, on a un message, un type de leadership, un leadership modèle ! C'est bien d'avoir un modèle de leadership général, mais après, il faut laisser les gens, les personnes développer leur leadership comme ils le souhaitent au final, qu'on leur donne la flexibilité. Et encore une fois, montrer des émotions, aller sur l'intelligence émotionnelle n'est pas une faiblesse. Aujourd'hui, l'intelligence émotionnelle n'est pas considérée. Quand on fera un recrutement on regardera l'IT uniquement, on ne fera pas attention à l'intelligence émotionnelle. C'est un problème !*

Jacqueline : *On est une entreprise majoritairement masculine et française. La diversité est prise en compte, par rapport à la détection des talents plutôt, car on n'a pas vraiment de quotas pour avoir un pourcentage de femmes au sein des talents. Mais on invite les hommes à penser que les femmes peuvent aussi être des talents. Par les études, on voit bien la différence de perception qu'ont les femmes et les hommes sur leur propre potentiel. On a des programmes spécifiques pour les femmes et pour les femmes talents, mais spécifiquement dans leur évolution de carrière, avec leur spécificité de femmes dans leur façon de voir les choses.*

François : *Après, dans l'aspect genre, même si c'est une entreprise, on ne va pas dire « machiste » mais « très orientée hommes », on arrive à positionner des femmes dans ces secteurs-là, et elles arrivent à révéler leur talent elles-mêmes et commencent à se frayer un passage. Donc, ça, c'est plutôt bon et ça fait du bien aux équipes. Je suis une personne qui pousse à injecter un peu de pluralité dans les équipes et ne pas avoir des équipes uniquement d'hommes. Cela apporte, car la vision et la façon de faire sont différentes et le Groupe est beaucoup plus puissant avec des femmes qu'uniquement des hommes. De la même façon, uniquement des femmes, ce n'est forcément top ! Et je pense que, justement, la diversité est importante de ce point de vue-là !*

En revanche, pour Jeanne, Achille et Gabin, comme pour la majorité des participants, il n'y a pas de différence entre les compétences et aptitudes d'une femme et celles d'un homme.

Jeanne : *Management au féminin, pas vraiment. Je sens plus une différence de génération, un taux d'ouverture avec le management agile, l'entreprise libérée. C'est ça qui me définit plus que le fait d'être une femme.*

Achille : *La manière de travailler des femmes ou d'être vues, je pense que c'est la même, après je vous dis, il y a une attention un peu particulière sur l'identification des talents et leur suivi. Après euh, non, je ne vois pas de différence particulière dans leur façon de travailler. Elles ont les mêmes compétences, les mêmes engagements. Alors, après, chacun à sa sensibilité, son caractère, et*



*je ne sais pas si on peut faire des différences de genre là-dessus. Mais ça dépend vraiment des personnes, on voit un peu de tout aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Je ne peux pas faire de grandes généralités sur la façon de travailler d'une femme par rapport à un homme.*

*Gabin : La diversité hommes/femmes, c'est totalement intégrée, c'est-à-dire qu'on ne fait pas de différence. C'est juste que la proportion d'ingénieurs femmes est beaucoup faible que chez les hommes, donc ça se retrouve sur nos recrutements. C'est toujours intéressant de faire travailler les deux genres sur un même projet.*

### **3.3.5. La diversité culturelle**

La majorité des participants perçoivent la diversité culturelle comme davantage présente dans l'entreprise que la diversité de genre.

*Billy : Dans l'entreprise on a un peu de femmes, surtout de nationalités.*

*François : L'aspect international est clé pour moi. C'est très compliqué d'intégrer un business mondial sans reconnaître un peu les ramifications, les contraintes, les difficultés. Donc, moi, pour certains talents que j'ai envoyés en expatriation ou en filiale, c'est un point important, justement, qu'ils reviennent avec une compétence internationale, comment ça se passe dans certains pays. C'est l'un des points importants.*

La diversité culturelle est définie par la pluralité des nationalités présentes dans l'entreprise, et est perçue comme une source de richesse.

*Arnaud : On a aussi des personnes de nationalités différentes. On a eu aussi, pendant une période, une personne à mobilité réduite. Pour moi, la diversité apporte une richesse supplémentaire à l'équipe. Ils viennent avec une culture ou une sensibilité différente, et c'est à nous de trouver le bon environnement pour qu'ils puissent s'épanouir au mieux. C'est que des richesses supplémentaires, à chaque fois qu'il y a une diversité qui rentre dans le groupe (un Espagnol et un Anglais), ce n'est qu'un plus, une autre manière de faire et de penser, ça fait du bien à tout le monde.*

*Robert : La diversité culturelle est un plus, j'ai des cas concrets. Par exemple, des chefs de projet qui venaient d'Allemagne. Bon, nous, on a des projets communs avec l'Allemagne et donc, c'est vrai que dans l'approche culturelle, le fait d'avoir travaillé plus de cinq ans en Allemagne, bon il y a la langue, mais il y a aussi l'approche culturelle ; en fait, ça aide beaucoup à comprendre les attentes des collègues allemands ou des clients. J'ai aussi un exemple de personnes qui ont travaillé sur des projets en transnational. Moi-même, j'ai fait une mobilité en Espagne. Donc, après, quand je suis revenu en France pour devenir chef de projet, j'ai travaillé avec l'Espagne. Bein, ça m'a beaucoup aidé.*

*Lazare : Bon, moi, j'ai l'opportunité de partir à l'Etranger et de partir avec le Groupe, donc j'ai bien vu ce que cela apportait d'avoir un regard d'une autre culture dans un pays étranger, donc je n'hésite pas à avoir des Espagnols ou des Anglais dans mon équipe.*

*Benjamin : Le fait d'avoir eu une culture différente, d'avoir vécu un parcours différent, ça m'a favorisé plutôt que l'inverse. Dans le sens où j'avais une formation généraliste, que les gens sortent des écoles, ici, en France. Cela t'apprend à réfléchir plus qu'à appliquer par cœur. Le fait d'avoir une culture différente, d'avoir vécu dans un autre pays aussi.*

### 3.3.6. La diversité de formation et de parcours

Un tiers des participants considère que travailler la diversité au sein des pratiques de gestion des talents signifie aussi s'ouvrir à la diversité des formations et des parcours. Cette diversité est très peu étudiée dans la littérature de gestion des talents. L'Annexe J sur les résultats de recherche du terme « parcours » dans les verbatim des participants sur Nvivo, montre que ce terme est directement associé à celui de « diversité ».

*Émilie : Pour la sélection des candidats, c'est l'ensemble des critères qui compte. Pour moi, personnellement, ce n'est vraiment pas le type de diplôme, même si pour la direction de l'entreprise, c'est important. Pour moi, c'est vraiment le parcours de la personne et les compétences qu'elle a pu acquérir. Mais... malheureusement, dans les grandes entreprises c'est souvent le type de diplôme. Moi, je suis vraiment contre, je milite contre ça ! Pour moi, un diplôme, ça ne fait pas la personne ; je l'ai vu au cours de ma carrière malheureusement, et j'en ai fait l'expérience !*

*Justine : Et aussi, pour la diversité, on le prend souvent dans le sens « diversité par le sexe », donc homme ou femme, « diversité de nationalité ». Mais on ne prend pas en compte la diversité des backgrounds, des profils. Techniquement, moi, j'ai fait des sciences politiques, j'ai un de mes collègues qui a fait ingénieur télécom et qui, après, a eu une expérience business. J'ai un de mes collègues qui a fait une école de commerce ; bein, on est complémentaire, tous les trois. Et ça, c'est une diversité qui nous permet de faire de bonnes analyses. Mais on prend peu en compte la diversité des backgrounds, moi je trouve, de profils.*

*Boris : Mais il reconnaît la richesse que la diversité de formation peut apporter, ainsi que les autres diversités. C'est vrai aussi au travers des générations. On ne va pas dialoguer avec quelqu'un de 25 ans et avec quelqu'un de 55 ans, de la même manière. Néanmoins, je n'ai jamais eu de difficulté, il faut que chacun puisse trouver sa place, qu'il trouve sa différence d'âge, de culture, de formation. Il faut que chacun apporte quelque chose grâce à sa différence !*

Au sein de la filière technique, par exemple, les talents proviennent essentiellement d'écoles d'ingénieurs. Fidèle et Modeste mettent l'accent sur l'intérêt de mélanger des personnes de formation d'ingénieur et universitaire, qui vont faire preuve de capacités rédactionnelles et de réflexion importantes.

*Fidèle : Ce qu'on essaye de faire, c'est de mixer les gens qui ont une éducation ou une fonction d'ingénieur avec des gens qui ont une formation, une éducation scientifique, universitaire. Ce n'est pas du tout le même profil, et le mix crée de la valeur. Là encore, c'est intéressant. On va encore chercher à mixer des gens à profil ingénieur avec des gens qui ont plus un profil management, pour les aspects industriels du programme. Voilà, ce n'est pas une mobilité au sens où l'on rend les gens mobiles, mais c'est plus une mixité qui est recherchée pour tirer le meilleur possible des échanges et des visions différentes, chaque vision apportant sa richesse.*

*Modeste : Je suis convaincu que quelqu'un qui a une vision universitaire n'aura pas la même vision que quelqu'un qui a fait une grande école d'ingénieur. Ce n'est pas tout à fait la même approche du monde de l'entreprise, et la manière de gérer un projet et ses activités. Mais cela ne veut pas dire que c'est un problème. Il faut en tenir compte dans les affectations, dans les activités à faire réaliser à chacun des intervenants. Pour moi, il n'y a pas plus de différence qu'en ayant quelqu'un de*

[Texte]

*25 ans et quelqu'un de 55 ans. C'est une différence, elle est notable, mais il faut s'en servir comme une force. Pour les doctorants, ils rédigent beaucoup et ils ont un besoin de tout mettre sur papier.*

Sur l'ensemble des participants, dix envisagent clairement la diversité (qu'il s'agisse de la formation, la personnalité, l'expérience ou encore la culture) comme une richesse pour l'entreprise.

PARTICIPANTS	
Participants ayant évoqué le parcours ou la mixité pour décrire la diversité au sein des pratiques de gestion de talents = 10	Participants n'ayant pas évoqué le parcours ou la mixité pour décrire la diversité au sein des pratiques de gestion de talents = 32
Billy, Benjamin, Lazare, Damien, Victorien, Robert, Émilie, Jacqueline, Paula, Franck	

*Lazare : J'ai des femmes et des hommes, donc ça apporte vraiment un autre regard sur les problématiques que l'on a, et aussi les diversités en termes de parcours professionnel.*

*Damien : Pour moi, la diversité est une question de parcours, c'est varier les parcours, s'ouvrir à une mobilité de profils, de vision. La diversité est importante, car elle apporte des visions différentes à la résolution de problèmes. La diversité de parcours englobe : l'expérience, la personnalité, la formation, l'évolution.*

*Robert : On a des projets différents en fait, et donc, c'est intéressant d'avoir une variété dans les chefs de projet. C'est-à-dire que ce n'est pas des clones, bien au contraire. Ils ont des profils différents, qui permettent de couvrir un peu tous les besoins. Donc, ça, c'est la diversité, c'est un objectif que je travaille aussi particulièrement. Il n'y a pas un modèle type pour recruter un chef de projet. Notamment dans les parcours, les expériences professionnelles, en général les chefs de projet sont des gens qui ont minimum une dizaine d'années d'expérience. Donc, il y a des profils vraiment différents, qui viennent soit de la technique, qui peuvent venir ou passer par la qualité ou par différentes autres fonctions. Et donc, c'est plutôt à travers les parcours qu'on gère la diversité. On s'assure qu'il y a une diversité de parcours, de profils, d'expériences qui amène au même métier, mais pas au même parcours. C'est une diversité amenant différents parcours en ne présélectionnant pas un parcours de référence sur lequel on retomberait toujours. Donc voilà, ça, c'est mon approche personnelle pour recruter les gens, ou dans le cadre de mobilité interne aussi. Puisque les recrutements, c'est soit en externe soit en interne, dans le cas d'une mobilité.*

### **3.3.7. Diversité et discriminations dans les activités de gestion des talents**

La majeure partie des interviewés considère la gestion de talents issus de la diversité par l'approche du *business case*. Toutefois, une petite partie d'entre eux relève l'importance d'intervenir directement pour lutter contre les discriminations relatives à certains individus, en ligne avec le *moral case* du management de la diversité. Cette volonté de lutter contre toute forme de discrimination, sans considérer l'intérêt des entreprises, était jadis une affaire de droits humains, de justice et d'équité dans le milieu du travail en faveur de l'origine ethnique, notamment (Klarsfeld & Ng, 2012 ; Ng &

Klarsfeld, 2018). Pour Justine, la gestion de la diversité est avant tout une question de lutte contre la discrimination. Cela nécessite donc un changement des mentalités et des cultures au niveau du leadership. Pour cela, elle insiste sur le fait de mettre en avant le côté positif de la diversité, plutôt que d'insister sur le plafond de verre.

*Justine : Les pratiques de gestion de talents en faveur de la diversité, moi je trouve que c'est de la discrimination et qu'il faut prendre le mal à la racine. Je trouve que faire de la diversité dans les talents ne va pas résoudre le problème de diversité. Il y a un problème de mentalité pour moi, et c'est le problème de mentalité qu'il faut acter !*

*Justine : Et ensuite, pour la diversité, moi je pense qu'il y a un problème encore une fois de mentalité, et j'ai vu dans nos entreprises, ils pourraient quand même faire de workshops pour montrer les bienfaits de cette diversité ! Mais si jamais, par exemple, on est sur un poste, et il y a une femme contre un homme, je n'accepterais pas qu'on donne la promotion à la femme parce qu'elle est une femme, mais parce qu'elle est compétente ; qu'elle est soit aussi compétente que l'homme, soit plus compétente. C'est possible, au contraire. Je sais que c'est un peu un monde idéal mais... [rires]. C'est déjà prendre tous les top managers, là, au niveau 4 et au-dessus, ils sont tous entre hommes ! Mais leur faire des workshops où on met des femmes aussi dans la salle, et où il y a des discussions, des brainstormings et où on sensibilise. Ça, c'est ce que j'ai vu dans d'autres entreprises et ça marche, où il y a assez de diversité, pourtant c'est une boîte de défense, par exemple. Moi, j'ai vu ce genre de choses. Maintenant, il faut faire. En fait, on traite souvent de la diversité, on met souvent des femmes et on se plaint, le plafond de verre, tout ça... mais il faut arrêter de se plaindre ! Il peut y avoir aussi un problème au niveau des mentalités aussi, de leadership, et moi, je prendrais le problème du haut. Il faut changer les mentalités, la culture !*

Pour certains participants comme Sylvain, la gestion de la diversité en France est un discours de façade plus que de réelles pratiques, contrairement aux pays anglo-saxons. En effet, aux États-Unis, la notion de diversité émane d'une succession « d'actions affirmatives » (*Affirmative Action*), afférentes directement aux discriminations (Klarsfeld et al., 2014). La diversité est initiée en faveur d'un traitement d'égalité en faveur des minorités : l'*Equal Employment Opportunities* (EEO). La première étape fut en 1964 avec l'article VII du *Civil Rights Act*, qui interdit la discrimination des salariés fondée sur la couleur de peau, la race, la religion, le sexe ou l'origine. En 1965, ces populations particulièrement discriminées, les femmes et les minorités ethniques, font l'objet d'un traitement préférentiel afin de rééquilibrer leur représentativité dans les emplois qualifiés. Mais face aux résultats mitigés de ces législations, la valorisation des différences s'impose dans les années 80 et prend le pas sur la gestion des groupes discriminés. Thomas Roosevelt, le fondateur de l'*American Institute for Managing Diversity* en 1984 devient le porte-parole du concept de la diversité. Ce mouvement considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée, susceptible de contribuer à la compétitivité de l'entreprise (Haas & Shimada, 2014). Toutefois, les actions affirmatives continuent d'être opérées dans les pays anglo-saxons afin d'augmenter la représentativité des communautés minoritaires au sein des organisations (Ng & Klarsfeld, 2018).

Sylvain : *C'est vrai que je ne suis pas fasciné par la gestion de la diversité chez nous, ce n'est pas assez valorisé. Comme dans des grands Groupes, malgré toutes les politiques théoriques, on voit bien qu'on est quand même assez en retard par rapport aux pays anglo-saxons. Ma femme est anglaise, je vois bien la différence de culture. En France, on va parler de gestion de la diversité, mais on se planque derrière des principes d'accès aux droits, d'équivalence et de compétences, là où dans les pays anglo-saxons, on travaille beaucoup plus la diversité, on est proactif dessus. Pour moi, la diversité, c'est très vaste, diversité d'âge, diversité hommes/femmes, d'origine, de façon de penser ; c'est une énorme richesse d'avoir, autour de soi, des gens qui ne pensent pas comme on pense soi-même. Mais ce n'est pas très développé en France, dans les grands Groupes.*

Bien qu'on relève une volonté de certains participants d'agir en faveur de l'égalité au sein de la gestion des talents (à l'instar de Ferdinand pour l'emploi des handicapés, par exemple), les pratiques de diversité reconnues sont loin de viser tous les critères de discrimination ; les stratégies en faveur de plus d'égalité concernent ainsi principalement le genre et la culture.

Victoria : *Aujourd'hui, on cherche à accroître la parité hommes/femmes, à pousser les femmes dans le management. Ce n'est pas une politique de diversité forcée.*

Robert : *Après, ce n'est pas un critère, mais je m'assure d'être ouvert là-dessus, c'est-à-dire avoir des hommes et des femmes, aussi des personnes venant de l'étranger, parce qu'on est dans un environnement très international au niveau business. Donc, c'est un plus d'avoir des chefs de projet qui ont un parcours à l'Etranger, ou même des étrangers. Cela pose quelques contraintes, car on a des projets militaires, donc ils sont exclus puisqu'il faut forcément des Français. Mais en partie, c'est un peu ça ! Donc, en partie, moi, la diversité, c'est la diversité des parcours et puis, aussi, des nationalités notamment.*

L'origine ethnique des « minorités visibles » est mise de côté, comme évoqué dans la section 2 de ce chapitre. Pour certains participants, la diversité d'origine dans les pratiques de gestion des talents est un sujet qui « perturbe ».

Valentine : *Il n'y a rien en fait de particulier, pour l'instant, sur ce point-là ! Il est difficile de parler de poste de talent. J'ai un problème avec ce terme-là, parce qu'on n'a pas de poste de talent. De manière générale, si l'on regarde, oui, les femmes sont représentées. Il y a des femmes qui accèdent à des postes de cadre. [après rappel de la définition de talent énoncée plus haut : « La population concernée par ces entretiens correspondant aux cadres »]. Il y a une certaine prise en compte de la diversité de genre, même si elle n'est pas formalisée dans le cadre de la gestion des talents.*

Lazare : *La question de la diversité est une question qui, j'avoue, me perturbe, dans le sens où je ne fais pas de distinction, de discrimination positive, ce qui veut dire, je ne prends pas plus un genre que l'autre. Par contre, pour moi, c'est important d'avoir des femmes, des étrangers dans mon équipe, d'avoir des gens d'expérience et des petits nouveaux. Donc, j'ai l'impression de le faire assez naturellement, donc je ne me force pas plus que ça pour m'imposer une gestion particulière de la diversité.*

[Texte]

Cela s'explique notamment par le fait que les individus de nationalité étrangère ne sont pas forcément acceptés dans la branche défense des industries aérospatiales.

Clément : *Dans les talents, sont exclues les personnes de nationalité en dehors de l'Europe. Après, il y a d'autres types de diversité, nationalité ou autres qui n'entrent pas en ligne de compte, à partir du moment où l'on parle de gens européens. Parce que, en dehors de l'Europe, on n'a pas la possibilité d'embaucher parce qu'on travaille sur des activités militaires, une sécurité qui ne nous permet pas de sortir d'Europe.*

Émilie : *Pour nous, il n'y a pas de postes de talent identifiés comme tels. Tous les postes sont des postes de talent (rire moqueur) ! Enfin... je ne sais pas ! Nous, dans notre société, on ne fonctionne pas du tout comme ça ! Ni en termes de diplômes, ni en termes d'hommes/femmes, ni en termes de... voilà ! Il n'y a pas de poste marqué, labellisé de talent. Et l'accès aux femmes, par exemple, c'est surtout en termes de compétences. On a juste identifié des personnes en devenir et essayé de les accompagner encore mieux que les autres, parce qu'on pense qu'elles ont un vrai potentiel et on ne veut pas passer à côté. C'est tout ! Mais ce n'est pas fléché après. Et même réponse pour la question des personnes de nationalité étrangère. Pour nous, la nationalité étrangère, ça peut juste nous poser un problème quand c'est hors CE (communauté européenne) par rapport à la sécurité. Parce que quelquefois, on a des habilitations nécessaires, et parfois sur certains postes, mais ce sont plutôt des postes opérationnels, il faut veiller à la sécurité défense par exemple, et c'est plus compliqué pour des personnes de nationalité étrangère. Mais ce n'est pas impossible. Voilà, quelques fois il peut y avoir un souci, mais c'est vraiment en termes de sécurité, parce qu'on a des projets qui sont classés top défense.*

Par ailleurs, l'âge n'est pas reconnu comme critère de diversité notamment pour les jeunes, et ne fait donc pas l'objet de pratiques spécifiques au sein des politiques de gestion des talents. Il s'agit pourtant d'un critère de discrimination au sein des organisations du secteur aérospatial, puisque les jeunes font l'objet d'un traitement défavorable à leur accès à des postes de talent.

Richard : *Alors, après, ce n'est pas toujours facile parce que, selon le type de département ou de poste, certains ne se prêtent pas à une diversité d'âge entre 25 et 50 ans. Ce n'est pas toujours possible d'avoir des gens sur le même poste. Je pense que, sur des départements d'ingénierie, pour des compétences dynamiques, on peut avoir des gens de 25 ans sortis d'école d'ingénieur, avec des gens de 40 ans parce que ce sont des techniciens. On peut, mais par contre ça s'envenime pour les managers, aller prendre un jeune pour le mettre ingénieur, il y a des gens qui ne comprennent pas comme les managers !*

Dans les sections précédentes concernant les critères d'identification des talents, l'expérience est apparue comme un critère nécessaire ; aussi, un talent ne peut être qualifié de « haut potentiel » avant un certain nombre d'années. Les moins de 30 ans sont donc qualifiés de « talents émergents ».

Paula : *Les jeunes de la génération Y sont de plus en plus nombreux, car l'entreprise fonctionne depuis que je suis arrivée, depuis une dizaine d'années, en forte croissance, en particulier à Toulouse. Donc, il a eu des vagues de recrutement assez importantes et, là encore, ces dernières*

*années. Donc, la génération Y est de plus en plus présente. Je pense que l'entreprise commence à prendre conscience de l'importance croissante de cette génération, y compris dans les postes de middle management, on va dire. Puisque ce sont des gens qui, comme moi aujourd'hui, atteignent 30 - 35 ans, et qui commencent petit à petit à prendre des responsabilités managériales ou fonctionnelles.*

*Fidèle : Le groupe est dans une organisation matricielle, qui, par conséquent, a pour nécessité de créer cette mixité, y compris dans les projets, mixité de génération Y et de personnes d'expérience. Cela peut être quelque chose qu'il faut gérer de manière adéquate avec nos clients.*

*Ferdinand : Mais les jeunes de 35 ans peuvent se faire solliciter par d'autres structures. Ils doivent attendre 20 ans avant de devenir expert, car il y a des personnes plus expérimentées qui sont devant eux et qui attendent. La moyenne d'âge est relativement élevée (46-47 ans), on a vraiment besoin de rajeunir les effectifs en termes d'âge, mais aussi d'état d'esprit. Les jeunes peuvent être des hauts potentiels, mais « en devenir ». Les experts techniques s'imposent facilement, et c'est là tout l'enjeu de trouver la bonne organisation, afin que les jeunes ne se fassent pas écraser par les experts, qui chapeautent tout le domaine et qui ne veulent pas bouger. Mais les chefs de projet, de service et les managers se renouvellent assez facilement. C'est plus au niveau de l'expertise que c'est plus compliqué, que ça va aller plus avec le temps. Jusqu'à présent, on gère une diversité où on veillait à avoir trois catégories de potentiel : les jeunes de moins de 35 ans, les confirmées (35 à 40 ans) et les révélés (plus de 40 ans). On veillait à avoir un bon équilibre entre ces trois types de potentiel et entre les filières aussi. On était centré sur la diversité technique. Pour la nationalité et les femmes, on n'avait pas de quota, ni quoi que ce soit, mais ce n'était pas une dimension qu'on prenait en compte.*

Pour une grande partie des participants, comme Paula, les jeunes vont suivre un parcours visant à développer leurs compétences et leurs capacités, grâce à un programme de mobilité internationale.

*Paula : Pour le pourcentage de jeunes et des seniors, j'ai 17 % pour les moins de 30 ans et pour les plus de 55 ans, 13 %. Notre entreprise a une démarche propre au Groupe pour gérer les jeunes. On avait, jusqu'à l'année dernière, des outils qu'on s'était un peu inventés compte tenu de la taille de la structure. Ce n'était pas formalisé, mais maintenant, on s'appuie sur ce qui a été mis en place par le Groupe, principalement à destination des jeunes, par une affectation. Quand on appelle le projet jeune, il est construit en plusieurs étapes, enquête de la population de tous pays confondus... Ils sont formés tous ensemble, tous pays confondus, et c'est ce qui intéresse les salariés. L'objectif très précis est de valoriser la mobilité internationale.*

*Justine : Dans la direction de la stratégie, on m'a accueillie en disant « Tu es une jeune, normalement les jeunes ne font pas partie du pôle stratégie, et tu ne parles qu'à des gens de ton niveau ». Mais pour moi, c'est archaïque, nous sommes au XVIII<sup>e</sup> siècle ! Mais ça change graduellement, ça change, mais ça dépend du leader, du management. Pour pouvoir faire confiance à un jeune, ça prend du temps, en fait, il faut construire une crédibilité. Parce que moi, j'ai eu des propositions de très haut niveau, parce que j'avais été repérée par des personnes d'un niveau RH. Donc, ils m'ont dit que j'étais mature, mais je n'ai pas vu ça au niveau des managers. Il y en a qui sont craintifs et qui ont peur des nouvelles idées.*

*Antoine : On essaie de prendre en compte, quand on peut, le rajeunissement. Là encore, c'est tout bête, mais si on n'a pas d'embauches, parler de rajeunissement c'est un non-sens. Donc, on s'est remis à embaucher ; avec les jeunes, c'est quelque chose qu'on favorise. Eh oui, on considère que ça peut rafraîchir les compétences. Alors, chez nous, on aime bien faire un mix entre les jeunes et les vieux. Tout simplement, alors, peut-être que c'est vrai dans d'autres secteurs, moi je suis dans le*

*spatial depuis bientôt trente-quatre ans, donc dans le spatial, la prise en compte de l'ensemble des projets « matics », sur des engins qui sont très souvent en toute petite quantité voire en quantité unique, ça s'acquiert avec l'expérience. C'est qu'on essaie de faire une bonne balance entre les jeunes, avec une certaine féminisation aussi. Ça fait partie aussi des choses qui nous permettent d'avoir des points de vue différents.*

### 3.5 Conclusion

La gestion des talents mise en place par les participants de notre étude au sein de leur organisation est similaire à celle étudiée dans nos revues de littérature, à quelques exceptions près. Le processus de gestion des talents des industries du secteur aérospatial dépend de leur conception du terme « talent », dont l'expérience est un critère essentiel. Un certain nombre d'années est nécessaire aux « talents émergents » avant d'être qualifiés de « hauts potentiels » (dix à quinze ans pour les moins de 30 ans). Dans ce secteur d'activité, un talent se définit par (1) sa performance et son potentiel, (2) son expérience, mais également selon (3) sa fonction métier et ses (4) aptitudes techniques et humaines. Ces dernières prédominent d'ailleurs les aptitudes techniques acquises avec l'expérience, l'ensemble des salariés possédant *a fortiori* une solide base de compétences très techniques. L'appréciation des aptitudes humaines sert ainsi de critère pour accéder aux postes de cadres.

Nous remarquons que le talent est identifié selon la fonction métier dans laquelle l'individu sera amené à travailler. Notre revue de littérature faisait apparaître cette répartition des talents dépendamment des besoins en métiers des organisations. Chaque phase du cycle de vie d'un projet industriel requiert des compétences spécifiques et pointues détenues par les talents, de la conception des produits industriels à la commercialisation en passant par la production (Brill et al., 2000). Chaque phase du cycle implique de prévoir les ressources nécessaires – les talents – adaptées en quantité et en qualité dans la filière technique, managériale et projet.

Les organisations du secteur aérospatial ont un fonctionnement spécifique dû à leur structure en projet. Développer un talent implique, parfois, de le fidéliser au sein d'un projet. Chaque manager est un acteur direct ou indirect de l'évolution d'un talent ; les chefs de projet ou d'équipe chercheront à maintenir leur meilleur élément dans le projet ; les managers de département seront occupés à préparer l'avenir et à rendre le plus possible les talents mobiles en dehors d'un projet, d'un service, d'un *business unit* ou d'un pays. Ce paradoxe entre objectifs projets et objectifs de développement des talents lie étroitement l'activité de fidélisation et le développement du processus de gestion des talents au sein de ce type d'organisation. L'analyse du contexte méso-organisationnel est importante pour comprendre comment les talents, notamment ceux issus de la diversité, peuvent être intégrés dans ce processus de gestion des talents, de la manière la plus pertinente.

La diversité au sein des pratiques de gestion des talents existe. Elle n'est plus rattachée à la logique d'équité, mais à un paradigme « d'apprentissage et d'efficacité » de valorisation de la



différence, source de performance organisationnelle (Ely & Thomas, 2001). De nombreux scénarios ont été envisagés, afin d'élucider l'impact de la diversité sur la performance des différents modèles théoriques : la Dépendance aux Ressources, la *Resource-Based-View* (RBV ; Barney, 1991) et l'Identité Sociale. L'étude des entretiens menés pour cette recherche montre que la gestion des talents de la diversité répond à des enjeux stratégiques des entreprises, selon la théorie des ressources et des compétences, essentiellement le développement des compétences clés apportant une plus-value à l'entreprise. Pour l'ensemble des participants, la diversité est une source de richesse en entreprise ; elle crée des débats intéressants et permet même d'éviter les erreurs (Bruna et al., 2016). La richesse est une notion large pouvant prendre différentes formes aux yeux des participants : enrichissement, variabilité et multiplicité, mélange de cultures et différence.

Si les interviewés des six organisations de notre étude considèrent, d'un commun accord, la diversité comme une richesse, elle s'applique de différentes manières au sein de leurs structures. Certaines diversités sont plus ou moins prises en compte dans leur processus de gestion des talents, les principales évoquées sont (1) la diversité de genre, (2) la diversité culturelle, (3) la diversité d'âge pour les seniors, mais aussi (4) la diversité de formation et de (5) parcours. Toutefois, une petite partie des participants relève l'importance d'intervenir directement pour lutter contre les discriminations relatives à certains individus, en ligne avec le *moral case* du management de la diversité. Sans considérer l'intérêt des entreprises, cette volonté de lutter contre toute forme de discrimination était jadis une affaire de droits humains, de justice et d'équité dans le milieu du travail, en faveur de l'origine ethnique notamment (Ng & Klarsfeld, 2018). Pour Justine, la gestion de la diversité est avant tout une question de lutte contre la discrimination, nécessitant un changement des mentalités et des cultures en matière de leadership. Selon elle, il faut mettre en avant le côté positif de la diversité plutôt que d'insister sur le plafond de verre.

Finalement, malgré la volonté de certains d'agir en faveur de l'égalité au sein de la gestion des talents, les pratiques de diversité reconnues sont loin de viser tous les critères de discrimination ; les stratégies en faveur de plus d'égalité concernent ainsi principalement le genre et la culture. L'origine ethnique des « minorités visibles » est mise de côté, comme évoqué dans la section 2 de ce chapitre. Pour certains participants, la diversité d'origine dans les pratiques de gestion des talents est un sujet qui « perturbe », s'expliquant notamment par le fait que les individus de nationalité étrangère ne peuvent pas intégrer la branche défense des industries aéronautiques.

Cette théorie de la Dépendance aux Ressources, basée sur l'exclusivité du capital humain, a donc ses limites. La gestion des futurs talents issus de la diversité, en mesure d'apporter un changement grâce à leur différence, nécessite leur inclusion dans un groupe à la base homogène ; elle repose donc également sur la théorie de l'identité sociale. Par exemple, l'âge n'est pas reconnu comme critère de diversité, notamment pour les jeunes de la génération Y, et ne fait donc pas l'objet de pratiques spécifiques au sein des politiques de gestion des talents. Il s'agit pourtant d'un critère de

discrimination au sein des organisations du secteur aérospatial, puisque les jeunes font l'objet d'un traitement défavorable à leur accès à des postes de talent. Mais la génération Y est de plus en plus présente sur le marché de l'emploi (Rajendram, 2013 ; INSEE, 2019), avec des caractéristiques différentes des générations précédentes. La manière de les attirer, de les développer et de les retenir au sein d'une organisation évolue également. Une bonne gestion des talents issus d'une génération, comme celle de la génération Y, dépendra, par conséquent, de sa capacité à analyser et satisfaire les besoins de cette génération (Naim & Lenka, 2017). Tel est l'objet de notre étude dans la section suivante.

## **4. Les résultats de l'étude à l'échelle micro**

Cette section tente de décrire et d'analyser le contexte micro des pratiques de diversité au sein du processus de gestion des talents, dans les organisations du secteur aérospatial en France. Plus particulièrement, elle aborde les spécificités des individus issus de la génération Y, leurs comportements, leur perception et leur intégration dans les activités de gestion des talents. En effet, selon la théorie des cohortes générationnelles (Kupperschmidt, 2000), une génération est composée d'individus nés au même moment et expérimentant des événements communs durant leur phase de développement. Comme le définit Bourhis (2010, p. 4), « *une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun* ». Une même génération possède des systèmes de valeurs similaires, de perception, des attitudes identiques. Chaque génération vit des expériences uniques, qui façonnent ses comportements et attitudes (Bannon, Ford, & Meltzer, 2011). Cette section présente ainsi les résultats de notre sous-question de recherche : comment les jeunes talents issus de la diversité de la génération Y sont-ils intégrés dans le processus de gestion des talents des organisations du secteur aérospatial ? Les discussions autour des découvertes et contributions de cette recherche sont concentrées dans le chapitre VI.

### **4.1. Les caractéristiques positives de la génération Y**

Dans la section précédente, nous avons vu que l'expérience est l'un des critères nécessaires d'identification d'un talent. Les moins de 30 ans ne peuvent être ainsi qualifiés de « hauts potentiels » avant un certain nombre d'années. Pourtant, notre revue de littérature au chapitre I laissait apparaître que les organisations sont appelées à aider le plus tôt possible l'ensemble de leurs employés afin qu'ils remplissent pleinement leur potentiel, au lieu de concentrer leurs investissements (temps, argent et énergie) sur quelques « A players » (Yost & Chang, 2009). Cette stratégie peut, en effet, s'avérer

risquée, au regard de la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail (Festing & Schäfer, 2014), et sachant que le vivier de talents sera de plus en plus constitué de la génération Y. Pour attirer et développer cette génération, faut-il d'abord connaître leurs attentes et leurs attraits ? Le comportement et les motivations diffèrent d'une génération à l'autre (Jenkins, 2008 ; Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). La génération Y a des expériences uniques, qui façonnent ses comportements et attitudes (Schweitzer & Ng, 2015 ; Naim & Lenka, 2017), comme l'indiquent les participants Émilie et Arnaud. Pour Félix : « *Les schémas qu'on avait aujourd'hui pour les gens qui ont 40, 50, 60 ans ne sont pas forcément les bons pour les plus jeunes* ». Un besoin de revoir la gestion des ressources humaines de la génération Y est perçue par les participants de notre étude.

Émilie : *Voilà, c'est difficile de concilier les attentes de l'entreprise et les attentes du salarié aujourd'hui. Justement, la génération Y fait partie de ces enjeux. C'est encore autre chose. Ils ne sont pas très engagés, pour la plupart d'entre eux. Mais ils attendent de l'entreprise une reconnaissance. Donc, c'est difficile car l'entreprise a de moins en moins de moyens de reconnaissance, et, en même temps, ils ont besoin comme les autres de cette reconnaissance, car c'est important pour eux. Et nous on a besoin d'engagement ! Donc, c'est difficile de concilier les deux. Et aussi en termes de communication. Car ils ont beaucoup de besoin de communication, et l'entreprise n'est pas habituée à répondre à ces attentes-là ! Donc, oui, tout ça, ça bouge pas mal quand même !*

Arnaud : *En ce qui concerne la génération Y, on voit vraiment une différence. Après, il ne faut surtout pas généraliser, tous les jeunes qui arrivent n'ont pas tous ce caractère-là, ils restent très différents les uns des autres.*

Émilie évoque la difficulté de concilier les attentes de l'organisation et celles de la génération Y, considérée comme une population en demande de reconnaissance mais en manque d'engagement. En effet, selon la théorie du contrat psychologique (Naim & Lenka, 2017), toutes les relations sociales, dans le marché du travail, sont formées et évoluent en fonction des intérêts mutuels. Dans chaque relation, les individus attendent un support et une assistance de la part des autres individus, et anticipent une réponse réciproque. Arnaud insiste sur la différence de comportements entre la génération précédente – la génération X et les baby-boomers – et la génération Y, même si chaque jeune garde son individualité.

Plus de trois quarts des quarante-deux participants reconnaissent à la génération Y les qualités suivantes : le fait d'être entreprenant, de s'engager et de prendre des responsabilités, le besoin de reconnaissance de ses pairs et d'être impliqué sur des sujets transverses.

Félix : *Il y en a un qui me frappe beaucoup. Jusqu'à présent, dans les boîtes, il y avait un fonctionnement typiquement en réseau, en interne ; on connaissait les experts locaux. Aujourd'hui, avec les nouvelles générations, c'est beaucoup plus ouvert, on va chercher l'information sur Internet en ayant des réseaux beaucoup plus vastes. Lorsqu'on a un problème, on ne va pas forcément voir son manager, on le postera sur le web pour essayer de trouver des informations. Il y a aussi un besoin de reconnaissance, qui est assez différent entre les générations. Les schémas qu'on avait aujourd'hui,*

*pour les gens qui ont 40, 50, 60 ans, ne sont pas forcément les bons pour les plus jeunes. Ils cherchent autre chose, une reconnaissance sous différentes formes. Il y a une culture de reconnaissance par ses pairs ; de fait, ce sont des gens qui s'impliquent beaucoup sur des sujets un peu transverses, il y a un aspect contributeur au Groupe. C'est quelque chose que j'apprécie beaucoup, je trouve que c'est une manière beaucoup moins individualiste de travailler.*

*Arnaud : J'associe les talents à une forte capacité d'autonomie entrepreneuriale et, dans un gros Groupe comme le nôtre qui est un peu rigide sur certains domaines, l'enjeu c'est de leur aménager des espaces de liberté créatifs suffisants. Pour moi, c'est primordial si on veut garder les bonnes personnes. Un exemple concret, c'est d'avoir un peu plus de souplesse – nous avons des managements un peu plus flexibles –, de laisser la prise de décision à ces personnes-là, afin qu'elles puissent s'exprimer et exprimer leur talent.*

*Boris : C'est-à-dire qu'il y aura des gens de cette génération-là, qui peuvent vouloir prendre des responsabilités. C'est le cas facile, car ce sont des gens qui sont impliqués, qui vont vouloir faire avancer le projet, qui vont vouloir se mettre en avant, donc qui ne vont pas hésiter à faire une présentation, à aller présenter des résultats ou des choses comme ça. Ils occuperont, à terme, des postes de chef de projet, de manager ou autre. C'est relativement facile à identifier puisqu'ils vont eux-mêmes exprimer leurs envies. On va comprendre avec eux ce qu'ils veulent en mettant en situation, c'est-à-dire en les laissant prendre à leur charge une présentation ou une activité, on va pouvoir ainsi évaluer leur talent dans le domaine. On va pouvoir se rendre compte s'ils atteignent bien les objectifs demandés et si c'est effectivement des talents.*

La génération Y apparaît plus ouverte que les générations précédentes, plus indépendante et en capacité d'aller chercher l'information par d'autres moyens, sur Internet et en sollicitant son réseau. La génération Y a expérimenté des événements, comme l'émergence d'Internet, de l'économie de libération et la popularité des médias sociaux. L'environnement contextuel a une profonde influence sur le façonnement de la personnalité des individus de la génération Y. Sa relation avec le manager intermédiaire et opérationnel est moins étroite que celle de la génération X et des baby-boomers. Elle préfère un style de management inclusif, avec un mentorat pour prendre les décisions (Ng et al., 2010). Elle possède un besoin accru d'apprendre et de se développer. Les jeunes de la génération Y recherchent de nouvelles opportunités pour apprendre, et peuvent faire preuve d'un manque d'engagement. Lorsque les organisations ne sont pas capables de répondre à leurs attentes, ils sont prêts à se séparer de leur employeur.

Arnaud relève ainsi l'intérêt de fonctionner par un management plus souple en proposant des espaces de liberté créatifs aux talents de la génération Y. Pour les maintenir dans une organisation très rigide, un management plus flexible laissant la prise de décisions à ces jeunes semble indispensable. Des responsabilités leur seront confiées, malgré leur jeune âge et leur manque d'expérience, dès lors qu'ils auront manifesté leur envie de prendre en charge une présentation ou activité et atteint les objectifs demandés. Notre revue de littérature sur la génération Y met en avant les mêmes caractéristiques des jeunes nés après 1981.

Leurs valeurs au travail, l'éthique, le style de travail sont remarquablement différents de la génération X et des baby-boomers (Naim & Lenka, 2017), considérés comme des générations

expérimentées mais trop ancrées dans les anciennes manières de penser. Parmi les quarante-deux participants, deux tiers des interviewés mettent en avant le fait que les anciens talents, les « talents du passé » ont tendance à reproduire les mêmes talents au cours des conférences de développement annuelles, ce qui n'est pas propice à penser autrement et à sortir du moule dans lequel les organisations du secteur aérospatial semblent se trouver.

*Justine : J'aimerais évoluer, mais pas forcément en mode « fast track » (voie rapide), avoir la possibilité de proposer et que le manager soit prompt à recevoir la proposition aussi ; qu'on puisse discuter, qu'on soit vraiment dans une démarche collaborative et non dans le modèle control, c'est tout ! Dans l'avenir, ça sera possible mais ça prendra une génération, ça va être très long, très très long ! Mais on doit le faire, on doit le faire ! Sauf que là, il y a trop de politique interne et là, c'est difficile d'évoluer dans le sens de l'entreprise. Parce qu'il y a trop de couches politiques au milieu, et ça, il faut l'éradiquer, et cela prendra du temps.*

Les jeunes de la génération Y sont ambitieux, créatifs et orientés « objectifs », avec une forte confiance dans leurs habilités et le travail personnel (Twenge & Campbell, 2010). Les jeunes de la génération Y développent un fort degré d'optimisme (Martin, 2005). Cette génération est socialement connectée, avec un attrait particulier pour la nouvelle technologie (Lowe et al., 2008), mais elle possède également certaines caractéristiques négatives, selon les participants de notre étude.

#### **4.2. Les caractéristiques négatives de la génération Y**

Sylvain, un peu déçu du phénomène qu'il perçoit autour de la génération Y, trouve que ce n'est pas la seule à posséder des facultés d'accès à l'information sur Internet ou à comprendre facilement le sens donné à une situation.

*Sylvain : J'ai regardé beaucoup de débats, entendu beaucoup de gourous de la génération Y et je trouve cela très clivant. J'ai 52 ans et je me retrouve pas mal dans ces valeurs-là : comprendre le sens, accéder à une info par Internet ou autre. Donc il n'y a pas une génération qui a l'exclusivité de certaines choses. La génération Y est le cadet de mes soucis dans la diversité.*

Bien que la génération Y possède différentes qualités, il n'est pas moins vrai qu'elle fait preuve de certaines faiblesses en milieu professionnel. Les jeunes de cette génération sont perçus comme des individus trop fougueux, qui ne veulent pas forcément prendre de responsabilités. Ils font preuve d'incertitude sur l'avenir, de difficultés à se projeter dans le futur, à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané (Bourhis et al., 2010 ; Naim & Lenka 2017). « *La génération Y recherche des perspectives de carrière : ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise dès qu'ils ressentent un sentiment de lassitude ou qu'ils ont des opportunités* » (Brillet, 2012, p. 83). Elle fait preuve d'un manque de loyauté envers l'autorité et les institutions, de revendications (Brillet et al., 2012).

Justine : *L'entreprise veut remettre les jeunes de la génération Y à leur place. Ils vont nier l'intérêt, ils vont nous trouver comme des électrons libres. Et se faire entendre est très difficile quand on fait partie de la génération Y, qu'on nous trouve trop fougueux, trop électrons libres ! Et trop rapaces, on va dire. Alors que ce n'est pas le cas, juste parce qu'on va apporter des nouvelles idées.*

Boris : *Le cas le plus difficile dans cette génération-là, c'est des gens qui font leur travail mais ne cherchent pas à en faire plus ou ne cherchent pas à se mettre particulièrement en avant, ne cherchent pas une autonomie particulière. C'est difficile d'utiliser leurs compétences, par exemple, par rapport au client ou autre, pour qu'ils ne se mettent pas en avant, pour qu'ils gèrent eux-mêmes une part des activités par rapport au client, par exemple. Donc, ils n'émettent pas le souhait d'être mis en avant ou de prendre des responsabilités. C'est plus compliqué avec des gens qui ne veulent pas se mettre en avant, mais peuvent avoir le talent, plutôt du talent technique. C'est là où il faut quand même les identifier, parce que ce n'est pas parce qu'ils sont en retrait qu'ils n'ont pas un talent important pour le projet. C'est là qu'il faut, d'une part, les détecter et leur faire prendre conscience qu'ils ont un talent, qui est utile pour le projet et pour la société, qu'il faut mettre en évidence.*

Émilie : *Voilà, c'est difficile de concilier les attentes de l'entreprise et les attentes du salarié, aujourd'hui. Justement, la génération Y fait partie de ces enjeux. C'est encore autre chose. Ils ne sont pas très engagés, pour la plupart d'entre eux. Mais ils attendent de l'entreprise une reconnaissance. Donc, c'est difficile, car l'entreprise a de moins en moins de moyens de reconnaissance. Et en même temps, ils ont besoin, comme les autres, de cette reconnaissance, car c'est important pour eux. Et nous, on a besoin d'engagement ! Et c'est difficile de concilier les deux. En termes de communication également. Car ils ont beaucoup de besoins de communication, et l'entreprise n'est pas habituée à répondre à ces attentes-là ! Donc, oui, tout ça, ça bouge pas mal quand même !*

La génération Y a tendance à vouloir aller trop vite dans ses décisions, ce qui peut s'avérer problématique pour des projets très coûteux dans le secteur aérospatial.

Arnaud : *Mais c'est vrai que la génération Y, ils ont tendance à vouloir aller très, très vite, à papillonner, à vouloir faire de la gestion de projet et avoir une vision d'ensemble, en voulant sauter un certain nombre d'étapes. Il y a des choses que l'on acquiert qu'avec une certaine expérience, et dans des domaines aussi techniques dans lesquels on travaille, l'expérience est très importante. C'est un peu le défaut de cette génération de vouloir aller trop vite et, parfois, de brûler quelques étapes.*

Damien : *Les jeunes sont souvent pressés et proposent des solutions, sans tenir compte de ce qui a déjà été fait dans le passé. Il y a vingt ans, des anciens, expérimentés, ont déjà eu des initiatives sur les petits satellites isolés que l'on voit aujourd'hui avec Google. L'idée était de construire des satellites offrant plus de liberté, mais dans un temps de fabrication très limité.*

Les jeunes talents de la génération Y manquent souvent « d'empathie » d'après Franck, ce qui leur éviterait d'investir du temps dans des projets sans valeur ajoutée.

Franck : *Je comprends que les jeunes puissent avoir des ressentis, qu'ils puissent avoir des sensations de frustration, qu'ils puissent se dire « Non, mais ils ne comprennent pas ce que je leur explique ! ». Je comprends que les jeunes puissent se dire « Non, mais avec tel type de techno ou tel type de solution digitale, on serait beaucoup plus efficace ! ». Mais je mettrais en perspective en leur disant « Attendez, attention là où vous mettez les pieds... ! ». Alors, tout dépend bien du contexte, ça c'est un filagramme qui doit être permanent : une société qui a quarante ans d'histoire et dans des domaines qui sont techniquement et commercialement complexes. Donc, aussi brillant le jeune soit-il,*

*ou la jeune soit-elle, il faut qu'il ait aussi cette capacité d'empathie à comprendre dans quel environnement il travaille, dans quel environnement il est tombé, quels sont les cercles d'influence et de décision qu'il a autour de lui. Donc, c'est vraiment tout l'environnement, que je vais appeler humain, par rapport à la mission qui lui est confiée.*

Les jeunes de cette génération semblent apparaître comme des individus manquant d'humilité et de recul envers l'organisation dans laquelle ils fonctionnent.

*Franck : Parce que c'est bien de vouloir faire avancer les choses, mais il y a peut-être des trucs qui ont déjà été essayés ! On ne l'a pas attendu ! Les jeunes ont parfois cette idée qu'ils ont le monopole des idées, « Ah ! Attends, attends, j'avais pensé à un truc ! ». « D'accord, t'es gentil, mais on y a pensé il y a cinq ans déjà ! » (rires). « On a testé et on s'est cassé la gueule ! ». Et c'est là où je leur demande de faire ce travail d'analyse. En général, quand tu as une super bonne idée (moi, j'ai un ou deux jeunes brillants là-dessus), tu abordes le sujet en étant interrogatif : « Voilà, je voudrais vous parler d'un sujet que j'ai découvert, est-ce que vous savez si ce genre d'initiative-là ou de méthodologie ou de technique ou de technologie de solutions digitales a déjà été testé ? » Donc, ils lancent une approche qui est plus interrogative ; c'est bien parce que ça permet à des vieux, qui sont dans la place, de ne pas se sentir ridicules et se dire « Ah ouais, tiens, il nous pose des questions pour savoir ce qu'on a fait en interne.*

Malgré toutes les qualités remarquables que les participants de notre étude prêtent à la génération Y, leurs défauts accentuent le besoin de travailler en équipe avec des talents plus expérimentés.

#### **4.3. Le mix des jeunes talents et des plus expérimentés**

L'ensemble des participants partagent le constat que les jeunes de la génération Y manquent d'expérience, mais sont également trop pressés et risquent de faire échouer des projets nécessitant un certain recul. Les jeunes talents sont des personnes qui n'inspirent pas confiance dans la gestion d'un projet, d'un point de vue client, à la différence des talents expérimentés.

*Fidèle : Vous évoquez un point assez important, c'est la perception de nos clients. Nous travaillons pour un client, l'agence spatiale européenne ; le projet a pour vocation de lui livrer un satellite. Et l'agence spatiale européenne, quand elle a choisi l'organisation à l'issue d'un processus de compétition, elle a choisi l'organisation pour sa proposition technique, pour son expérience, pour sa réputation, pour ses capacités à mener ce genre de programmes. Mais également, pour l'équipe qu'on a proposée. Parce que le client a demandé à ce qu'on lui propose une équipe. Et on voit que l'agence spatiale européenne, comme les autres clients, a tendance à demander systématiquement des gens d'expérience pour constituer l'équipe. Et ils ont énormément de mal à accepter des gens qui auraient même dix ans d'expérience, ce qui peut déjà paraître considérable. Les agences ont tendance à dire : « Nous, on veut une personne d'expérience sur ce poste ! Nous, on veut une personne qui ait au moins vingt ans d'expérience dans tel ou tel domaine ». Ils sont assez directifs. Le Groupe a pour nécessité – on est dans une organisation matricielle – de créer cette mixité, y compris dans les projets : génération Y, personnes d'expérience. Cela peut être quelque chose qu'il faut gérer de manière adéquate avec nos clients.*

Non seulement en interne mais aussi face aux exigences clients, les jeunes talents manquent de crédibilité dans la conception, la production ou la commercialisation d'un bien industriel projet. L'expérience des talents plus expérimentés évite certaines erreurs nuisibles au projet, qui pourraient entacher les relations clients de l'organisation. Combiner l'expérience des talents plus expérimentés, la créativité et la différence des jeunes talents pourrait augmenter la performance organisationnelle des organisations du secteur aérospatial. Dans cette vision, sur les quarante-deux participants, un tiers fait mention d'une nouvelle façon de gérer les talents, celui du talent collectif ou d'une intelligence collective permettant de fédérer autour d'un projet. Le talent collectif repose ainsi sur le mélange des jeunes et des talents expérimentés, sur la conciliation des faiblesses de l'ancienne génération par les forces de la nouvelle, et *vice versa*.

*Arnaud : C'est la politique de leur dire de garder leurs qualités, et rajouter un plus de patience, de concentration, parfois savoir rester sur certains domaines un peu plus longtemps, et ne pas regarder leur iPhone toutes les cinq minutes. S'ils arrivent à combiner les deux, ils auront que du plus par rapport à la génération précédente. Il faut que la génération Y fasse un effort pour intégrer cette expérience, et après, il faut aussi que les générations plus anciennes puissent avoir de la patience (c'est un peu des chiens fous, hein [légers soupirs], pour orienter les jeunes).*

*Franck : Dans l'avenir, on partira sur de l'intelligence collective. Sinon, on aura beaucoup de talents qui auront du mal à fédérer autour des projets, des activités collectives ou encore à fédérer les gens. Les RH ont une vraie place à prendre. L'avenir passe par la capacité à fédérer, on est dans une société qui est complexe, compliquée et technique. Dans beaucoup de secteurs d'activité, les fédérateurs, qui vont arriver à développer l'intelligence collective et à créer une dynamique autour d'une activité ou un objet commun, seront les vrais managers de demain. En dehors de toute structure hiérarchique et du management taylorien, comme on a chez nous.*

*Fidèle : L'équipe, on va essayer de la constituer en mélangeant des gens d'expérience et des gens plus jeunes, qui apporteront une autre vision pour approcher les problèmes que les gens d'expérience, qui, eux, apportent leur expérience, savent comment il faut traiter les problèmes, comment il faut faire, etc... Donc, ce mélange-là est important, il crée de la valeur, je dirais. Ce qu'on essaye de faire, c'est de mixer les gens qui ont une éducation ou une fonction d'ingénieur avec des gens qui ont une formation, une éducation scientifique universitaire. Ce n'est pas du tout le même profil, et le mix crée de la valeur. Là encore, c'est intéressant. On va encore chercher à mixer des gens à profil ingénieur avec des gens qui ont plus un profil management, pour les aspects industriels du programme. Voilà, ce n'est pas une mobilité au sens où l'on rend les gens mobiles, mais c'est une mixité qui est recherchée pour tirer le meilleur possible des échanges et des visions différentes, chaque vision apportant sa richesse.*

Ce mix de talents générationnels évite de susciter la jalousie entre les différents salariés d'une organisation. Certains des participants, comme Franck, Sylvain et Justine, jeune femme « talent » de la génération Y, mettent l'accent sur le fait qu'il pourrait s'avérer contre-productif de trop valoriser les jeunes.

*Justine : Dans d'autres pays, dans la Silicon Valley, les jeunes sont leur fond de business. Mais, au niveau des femmes, ils ne sont pas des modèles, à ce que j'ai entendu. Faut voir quand les organisations deviennent matures, comment ces jeunes évoluent après. Moi, j'ai peur qu'on tombe, chez nous aussi du coup, dans le travers du « jeunisme » où les jeunes auraient la parole « bible » ; ce n'est pas bon non plus, en fait, en termes de transformation. C'est la diversité qui fait la richesse, mais*



*la diversité, ce n'est pas uniquement le jeune, la jeune femme ou le transsexuel, par exemple. La richesse, c'est la diversité de toutes les générations, des expériences et des backgrounds, vraiment, ou des cultures.*

*Sylvain : Le fait de mettre en avant les capacités d'une génération peut pénaliser les autres générations plus anciennes et créer, en eux, un sentiment de mise à l'écart. Si les anciennes générations ne sont pas également reconnues pour leurs valeurs et leurs compétences, cela peut créer en eux de la frustration et même la peur de perdre leur légitimité et leur emploi au sein de leur organisation.*

*Franck : On a vraiment aussi des mercenaires et on ne veut pas de mercenaires. Des gars qui sont très carriéristes, très centrés sur eux-mêmes, leur propre promotion, leur propre évolution. C'est bien, mais il n'en faut pas trop, non ! Car ça met en péril le long terme de la boîte pour la gestion des compétences, ce comportement de mercenaire. Aujourd'hui, je suis le plus beau, je suis le meilleur, je suis plus fort que les autres. Donc, j'aurai une promotion, j'aurai une augmentation. En ce moment, c'est très individualiste. Je pense que c'est dû à la culture d'entreprise sur la performance du talent ; le talent doit se sur vendre pour exister et être considéré comme un talent.*

Selon les participants Ferdinand et Antoine, le talent collectif provient de la volonté de développer l'ensemble des salariés pour le bien de l'entreprise. Elle repose sur l'approche inclusive de la gestion des talents, où tout le monde peut être considéré comme talent à moment donné de sa carrière. Les travaux de Gallardo-Gallardo et al. (2013) reprennent les différentes définitions émises par les chercheurs, à l'instar de Meyers et al., (2013) ; elles sont résumées dans la Table 1 du chapitre I. Dans leur étude, ces derniers soulignent la nécessité des entreprises d'envisager le talent par son caractère « inné » ou « acquis », afin de déterminer une gestion des talents conforme à leurs besoins. Le talent « inné » implique une approche « exclusive » de la gestion des talents (Cappelli & Keller, 2014 ; Iles et al., 2010 ; Swalles, 2013) ; elle est réservée à une certaine catégorie de main-d'œuvre, les *A players*.

*Ferdinand : On est un établissement basé sur une culture projet, avec une organisation technique verticale. La réussite du projet dépend de la réussite du collectif. On a aujourd'hui besoin que le manager s'implique davantage sur le développement des salariés, mais il faut qu'il gère plus spécialement l'ensemble des salariés et non seulement un groupe de personnes spécifiques qui sortent du lot. Un talent, ça peut être une secrétaire, un technicien ou un ingénieur de haut niveau. L'objectif est donc de mettre à disposition des managers des outils et des formations, pour qu'ils puissent faire grandir leurs salariés dans le collectif. On est sur cette vision actuellement plutôt que sur l'élitisme. Si on parle de gestion de talents, cela implique de développer des talents et le fait que tous ne sont pas des talents, mais seulement 10 %. C'est à peu près le niveau de talents identifiés qu'on avait. On va plutôt s'occuper d'eux, et puis, on ne va pas vraiment s'occuper des autres. Ainsi, nous avons un dispositif de développement de compétences ; il y a donc l'enjeu de la valorisation du dispositif de développement des compétences. Car, pour nous, le talent peut provenir de n'importe quel poste. Notre modèle de gestion des talents est plutôt inclusif et non exclusif.*

Considérés comme des « hauts potentiels », des « hauts performeurs » ou des employés stratégiquement positionnés (voir Malik & Singh, 2014 ; Iles et al., 2010), ces profils possèdent des compétences et des aptitudes propres à leur personne. Dans ce cas de figure, seuls quelques employés

sont alors dotés de certaines qualités, que les autres n'ont pas. Le talent est considéré « acquis » par le cumul d'expériences. Le talent acquis présuppose une approche « inclusive » de la gestion des talents (Buckingham & Vosburgh, 2001). Dans cette perspective, toute personne de l'entreprise peut devenir, avec un programme adapté (Yost & Chang, 2009), un excellent performeur dans au moins un domaine. Choisir l'une ou l'autre de ces approches génère des effets sur l'acquisition, l'identification et le développement des talents dans les organisations.

*Antoine : Et là, on est assez ouvert, c'est-à-dire qu'on est avec les RH, on fonctionne beaucoup mieux en étoile entre les diverses directions, pour éviter les effets de silo. Pour détecter rapidement les opportunités afin de ne pas louper les opportunités pour des talents, des opportunités pour des gens qui ne sont pas forcément identifiés talents. Parce que l'autre remarque que j'allais vous faire, qui est très importante, c'est que, pour une entreprise, c'est très important de s'occuper des talents, mais il faut s'occuper de l'ensemble des personnes. Donc, il y a bien une priorité sur l'évolution des talents, mais il y a aussi une priorité sur l'ensemble des salariés, sur les autres personnes. Les autres personnes font également l'objet de conférences de développement, d'un avis qui peut être assez rapide en disant right person, right place, comme on peut avoir un avis : cette personne n'a pas bougé depuis dix ans, on sent qu'elle est un peu rebutée, donc ça serait bien de la faire changer d'air, de la changer de chef, etc.*

Le talent collectif dans un projet de changement permet de pallier les points négatifs des jeunes talents mis au-devant d'un projet, mais n'ayant pas la capacité de manager une équipe constituée de personnes plus expérimentées que lui. Franck résume cette problématique par la question suivante : « *Comment je fais avancer une bande de vieux alors que moi, je suis tout jeune et je suis le nouveau chef à 25 ans ? La gestion du changement est le premier critère dans la gestion des jeunes talents.* »

*Franck : Je pense que certains talents, qui sont très sûrs d'eux-mêmes avec un fort leadership, seront amenés à avancer très vite, avec le risque de se casser la gueule très vite. Je te donne une image de la locomotive : tu changes de locomotive, tu en mets une toute neuve qui va bien, mais il faut qu'elle emmène quarante wagons derrière. Puis, dès que la première côte arrive, la locomotive continue toujours d'avancer, si ce n'est que tout à coup, ça cale derrière et la locomotive ne s'est pas aperçue qu'elle était toute seule. Pour moi, c'est le risque d'isolement. Si ce leader n'est pas capable d'emmener l'ensemble d'une équipe, aussi brillant soit-il, il va se retrouver seul. C'est toute la problématique du change management et des aspects culturels.*

Les talents doivent être capables de mener le projet de changement généré par l'apport d'une nouvelle idée.

*Franck : Apporter une idée nouvelle, c'est apporter le changement. Or, le management du changement passe par les méthodes de gestion de projet, dont la première étape consiste à comprendre et cerner l'environnement dans lequel on se trouve. Alors, j'aime bien une méthode, qui est une méthode de projet qui s'appelle le DMAIC. C'est la gestion de projet classique qu'on a dans l'usine. Le DMAIC, ça veut dire quoi ? Ça veut dire Define, Measure, Analyze, Improve and Control. Donc, c'est de la méthodologie Lean classique, de la gestion de projet. Dedans, je pense que, dans la partie Define, il y a tout un contexte de l'analyse de l'environnement, technique, humain, politique, culturel où c'est le début du change management ! Et là, si le jeune, il est capable de comprendre*

[Texte]

*l'environnement, quels sont les enjeux rapidement, quels sont les freins, les shareholders, les facilitateurs, bein c'est bon, il va cartonner ! Parce qu'il aura la dimension humaine, il comprendra le mode fonctionnement, il comprendra les influences et ensuite, il pourra amener justement sa valeur ajoutée.*

Le management du changement est l'un des enjeux capitaux des organisations du secteur aérospatial. Nous abordons le sujet dans la section suivante.

#### **4.4. Les enjeux des organisations du secteur aérospatial et la génération Y**

Comme vu dans les chapitres précédents, la gestion des talents s'inscrit dans une volonté d'aligner le processus des ressources humaines aux besoins stratégiques des organisations (McDonnell, 2011), consistant à développer un avantage concurrentiel substantiel afin de se démarquer de leurs concurrents (Boudreau & Cascio, 2014). Pour les organisations du secteur aérospatial, les besoins stratégiques sont essentiellement l'innovation et la créativité. Mais, cette capacité à innover et à créer de la valeur, qu'elle soit dans l'intérêt d'une organisation (Dries, 2013) ou dans celui d'une nation (Khilji et al., 2015) réside dans le talent des individus (Boudreau & Cascio, 2014). Or, selon certaines études académiques, les comportements et les aptitudes au travail diffèrent d'une génération à une autre (voir chapitre III), et la génération Y serait plus apte à développer de la créativité et de l'innovation que les précédentes (Gözükara & Çolakoğlu, 2016). Cette aptitude dépend, cependant, du contexte et des enjeux des organisations où les liens entre les générations se créent. En effet, dans les industries aérospatiales, il s'agit notamment de faire face aux défis de pénurie de main-d'œuvre en période haute, de la rétention des talents des ingénieurs de la conception – départ vers des industries en croissance –, de la problématique du départ en retraite des seniors de la génération du baby-boom – transmission de leur savoir auprès des jeunes recrues et du dialogue intergénérationnel entre les différentes générations (Ourtau et al., 2003 ; Michot, 2004 ; Lejeune & Nosmas, 2004 ; GIFAS & l'Observatoire de la Métallurgie, 2012). Dans cette section, nous verrons comment la génération Y participe finalement à développer de la créativité et de l'innovation selon les enjeux des organisations du secteur aérospatial.

##### **4.4.1. L'enjeu d'innovation**

Selon l'analyse des entretiens, être capable d'innover est un critère de différenciation entre un individu talent et non-talent.

*Lazare : Le fait que vous réussissiez très bien vos objectifs opérationnels est une condition nécessaire mais pas suffisante. C'est bien, vous avez atteint un step important, par contre si vous n'avez pas de leadership, si vous ne vous investissez pas plus, si vous n'amenez pas de l'innovation, et bein, pour moi, vous êtes un bon élément. Mais pas un talent de demain qui va prendre le lead sur un domaine d'expertise, le lead sur une équipe, qui va donner une vision, qui va coacher.*

Sur les quarante-deux participants, dix-sept reconnaissent directement que l'innovation et la créativité sont les principaux objectifs stratégiques des activités de gestion des talents des organisations du secteur aérospatial.

PARTICIPANTS	
Principaux objectifs = 17	Objectifs secondaires ou non évoqués = 26
Lazare, Véronique, Franck, Valentine, Jacqueline, François, Gaston, Paula, Ferdinand, Arnaud, Françoise, Mélodie, Benoît, Félix, Justine, Eugène, Antoine	Total des participants n'ayant pas mentionné l'innovation ou la créativité comme objectifs stratégiques de l'entreprise.

*Françoise : Il faut aller plus vite car 60 % des plus de 45 ans vont partir. Ce sont des gros départs à l'horizon 2020 et on ne pourra pas remplacer un pour un. Donc, il faut accélérer l'acquisition de l'expertise. En fait, soixante-dix départs cette année, dont cinquante vont vraiment partir. Donc, on a besoin d'éviter cela, sinon on va trop loin dans ce qu'on est en mesure de faire. D'où le besoin d'en faire plus, d'envisager la créativité et l'innovation.*

*Justine : De toute manière, on doit changer par la force des choses si on veut pouvoir continuer à innover ! Donc, si on veut rester un leader dans notre secteur et être compétitif, on sera obligé d'avoir plus de diversité, mais par la force des choses en fait.*

*Antoine : Alors, je pense qu'il y a deux enjeux : le premier, c'est d'intégrer mieux que ce que l'on a fait jusqu'à présent, l'innovation et le travail en commun ; ça, c'est quelque chose où on s'est rendu compte qu'on était beaucoup trop en « solo », premièrement. Deuxièmement, on n'était pas assez à favoriser les idées nouvelles, à les prendre en compte et à les gérer au bon niveau. Ça, c'est d'une part, à un certain niveau, on va dire que c'est un état d'esprit.*

Sur les dix-sept participants qui mentionnent l'innovation ou la créativité comme objectif stratégique de l'entreprise de gestion de talents, quatorze considèrent que les individus issus de la diversité, comprenant les jeunes de la génération Y, possèdent ces capacités.

*Franck : Finalement, on teste les jeunes. Donc, tester, ça veut dire quoi ? C'est qu'à un moment donné, quand tu vois que t'as un talent qui a du potentiel, tu vas lui soumettre des dossiers plus compliqués, plusieurs dossiers en même temps pour aussi évaluer sa capacité de travail, sa capacité à livrer, son sens critique, son sens de l'innovation, son sens du travail collectif, transverse, qui est de plus en plus en vogue chez les jeunes. Donc, c'est ça qui permet ensuite l'encadrement, qui est primordial pour moi.*

[Texte]

Certains participants comme Lazare, Justin, Félix et Franck déclarent aller à la rencontre de jeunes créateurs de start-up ou les recruter afin de capter leur esprit d'innovation.

*Lazare : Je recrute des gens externes, des jeunes ou des gens qui ont échoué parce qu'ils étaient dans une start-up ; je n'hésite pas à diversifier les modes, les types de profils. Je m'intéresse à ces jeunes car j'avoue que j'ai évolué dans ce sens-là. J'ai bien compris que c'était l'apprentissage de la vie, que n'avaient pas les ingénieurs ; du coup, face à une problématique ou à de l'innovation, je les trouve moins réactifs. Un, ils n'ont jamais échoué dans leur vie, et deux, ils n'ont jamais appris à innover autrement que par les codes classiques de l'entreprise. Alors que des petits jeunes qui ont monté leur start-up et qui ont échoué, ils ont abordé ces deux problématiques complètement différemment. Moi, j'ai participé à un projet au sein du Groupe. Donc, pour cela, je suis allé voir des start-up, j'ai découvert ce monde-là et, du coup, ça m'a amené un nouveau regard sur la manière dont on fonctionne, nous.*

*Félix : On n'a pas de formation spécifique pour nous dire comment gérer ces nouvelles générations. Par contre, j'ai eu la chance d'avoir des formations sur comment évoluer, comment s'adapter justement à ces nouveaux besoins. Ce n'est pas forcément focalisé sur le management de ces nouvelles générations, mais on nous ouvre à voir ce qui se passe en dehors des grosses sociétés comme nous. J'ai eu la chance de visiter des pouponnières de start-up, de voir comment les gens travaillent, discuter avec eux ; c'est vrai que ça, c'est aussi important pour appréhender ces modes de travail, qui sont assez proches de ce qui est attendu par ces nouvelles générations. Ce n'est pas une formation dédiée au management des jeunes.*

*Franck : Développement des talents de la génération Y par l'autonomie et les nouvelles organisations de demain. Donc, soit tu as des talents qui vont être capables de complètement s'épanouir dans des grands systèmes, soit tu as des talents, et je pense qu'il va y avoir une vague de talents, qui vont travailler de manière autonome, en freelance. Je pense que tu vas retrouver des expertises de plus en plus dans des domaines spécifiques, et ces experts-là travailleront de manière collaborative, ils seront payés au projet, à l'idée, au livrable et à la coordination, peu importe. Je ne sais pas ce que sont les clés de valorisation financière, mais tu vas avoir de plus en plus d'indépendants, je pense.*

Justin, un manager intermédiaire, va créer une sorte de laboratoire digital dont l'une des fonctions est de développer de l'innovation avec les jeunes des start-up. Ce Digito Lab est évoqué dans la partie suivante (2.3) sur les compétences technologiques digitales et le big data.

*Justin : Les jeunes de la génération Y, c'est par le Digito Lab. L'entreprise doit essayer de les comprendre, de leur faire confiance, de leur donner des responsabilités, de les laisser décider de leur avenir. Une des clés pour l'entreprise avec ces jeunes [génération Y], c'est de développer l'esprit start-up et le faire « soi-même ». Je travaille également sur un projet line management, qui consiste à retirer toutes les activités inutiles, pour travailler mieux et être mieux.*

Franck évoquera l'importance d'évoluer dans une dimension start-up pour faire face aux enjeux de compétitivité de demain des organisations du secteur aérospatial.

*Franck : Les enjeux sont identifiés par le comité exécutif, le conseil d'administration responsable du domaine. Également par l'objectif comité, identifié par la direction du cabinet du président, avec des modèles qui évoluent, qui sont devenus des menaces. Par exemple : quelles sont les barrières dans les années à venir ? Une société ou une start-up qui dit « Moi, demain, je construis un avion » ! Il s'agit de l'externalisation des start-up liée au numérique et aux données. Il s'agit de*

*faciliter l'utilisation d'Internet comme effet de levier, d'apporter une prise de conscience qu'on n'est pas dans un domaine où on est protégé de tout. Même si on est dans un domaine où on est peu compétitif aujourd'hui, il le deviendra de la même manière, demain. Ce qui rend le secteur difficile, c'est pourquoi les enjeux sont importants, c'est qu'il y a trois critères principaux : les barrières technologiques, la barrière financière, et ensuite les barrières liées à tout ce qui est réglementations, ce sont les sécurités. Les autorités, comme la NASA, la CAC pour la Chine, qui définissent les règles de priorités pour développer, construire un avion et ensuite opérer l'avion, ce sont elles qui fixent les standards, alors ces standards sont fixés conjointement avec les fabricants et les autorités. Un exemple concret après les attentats du 11 septembre, on a installé des portes blindées à l'entrée du poste de cockpit et elles ne peuvent être ouvertes que depuis l'intérieur du cockpit. C'est un travail conjoint entre les fabricants et les autorités.*

#### **4.4.2. L'enjeu des nouvelles compétences techniques**

Les entreprises du secteur aérospatial ont recours à des talents hautement qualifiés et expérimentés pour concevoir et produire leurs biens industriels (Lejeune & Nosmas, 2004) au travers de projets (Midler & Beaume, 2010). Les avancées technologiques nécessitent d'acquérir régulièrement les meilleures compétences techniques pour assurer les activités de production. Jacqueline, Ferdinand, Benoît et Valentine mentionnent qu'une grande partie des compétences techniques et technologiques s'acquièrent par l'embauche de jeunes sortis d'école.

*Jacqueline : Les enjeux sont variés selon les secteurs. Nos enjeux portent sur l'engineering : l'entrée de nouveaux embauchés, plutôt dans la partie jeune pour faire attention à la pyramide des âges, pour aussi bénéficier des accords de technologies de nouveaux domaines, qui sont vus pendant les études. C'est pour bénéficier aussi des étonnements des jeunes qui nous rejoignent, dans une structure déjà bien rodée. Là, c'est plutôt sur l'engineering.*

*Ferdinand : Mon enjeu est de mieux détecter les hauts potentiels externes pour donner envie aux meilleurs d'intégrer notre structure. On a l'exemple de l'école dédiée au centre spatial, mais bon elle ne fournit plus vraiment d'étudiants à l'entreprise.*

*Valentine : En termes d'âge, de manière générale, notre structure d'âge est plutôt vieillissante, on va dire. Parce qu'on a beaucoup de personnes qui sont là depuis le début et qui ont assisté à toutes les évolutions de la société. Pour la génération des baby-boomers, on n'a pas de grand effet de masse de départ en retraite. On a quelques retraites par ci par là, mais ce n'est pas un problème structurel, pas pour le moment. Pour les départs, on regarde ce qu'on a en interne, et c'est l'occasion de faire entrer des plus jeunes dans l'entreprise et d'apporter des nouvelles compétences. Les nouvelles recrues, on essaie de les trouver et de les former. Après, ce n'est pas toujours possible, mais on essaie. On tente également de faire évoluer les populations qu'on a déjà chez nous, pour les adapter aux nouvelles technologies et s'assurer qu'ils sauront gérer les nouvelles fonctions de demain. Et cela passe beaucoup par la formation.*

Comme évoqué dans le chapitre III, la demande en compétences techniques et technologiques des industries de grands projets, comme celles du secteur aérospatial, varie en fonction des différentes phases du cycle de vie d'un projet industriel. Chaque phase de ce cycle implique de prévoir les ressources nécessaires, adaptées en quantité et en qualité. Dans notre étude, certains participants mentionnent ce besoin de compétences selon l'évolution des métiers et des produits.

[Texte]

Victorien : *Pour la partie diversité, etc., ça fait partie de la politique de recrutement, mais même au sein de l'entreprise et même si on a une certaine diversité, les talents qui sont identifiés ont plus ou moins le même profil. En général, on va retrouver des gens qui sont sortis des grandes écoles, Supaero, Centrale, etc..., qui ont un parcours sur des métiers très système au début, donc, ce qu'on va appeler chez nous guidage des postes d'altitude, etc. Ils vont évoluer sur des postes d'architecte, puis de chef de projet satellite, puis sur des postes de chef de projet système. Donc, ça, c'est la voie traditionnelle, je dirais, de développement des talents. Néanmoins, si on se pose certaines questions par rapport aux produits et à l'évolution de nos produits, on peut se poser la question de savoir si demain, le cœur du système satellite, ça reste le satellite ou c'est autre chose. Si c'est autre chose, par exemple le segment sol, parce que c'est de plus en plus important d'y travailler quand on travaille dans notre secteur aujourd'hui, alors il faut des talents qui répondent aux spécificités du segment sol.*

Françoise : *Le lanceur Ariane 5 et 6 est robuste et fiable, mais en retard par rapport aux données de sécurité et d'innovation à revoir. On a dû faire face à des démissions d'ingénieurs, qui voulaient être positionnés sur des postes plus stratégiques, tels que chef de service, de conception pour l'Ariane 6. On doit donc recruter des experts plus créatifs et plus jeunes pour inventer le lanceur de demain (brainstorming).*

Les participants Antoine, Blaise et Richard expliquent comment l'enjeu de l'ajustement des compétences s'opère dans leur organisation.

Antoine : *Si on est dans une période qui, heureusement, ne nous arrive pas très souvent, de décrue ou de difficulté de projet de plan de charge, je peux vous dire que, dans ces cas-là, c'est difficile parce qu'on ne trouve pas nécessairement du travail pour tous les talents qu'on a identifiés. Je verrais plutôt le souci à ce niveau-là.*

Blaise : *On cherche à détecter assez tôt, de façon à former des ingénieurs, pour que la base de technique reste, vers des disciplines plus de vente, de négociation internationale, qui sont primordiales dans notre métier. Il y a eu quelques circonstances qui ont influé sur la façon dont on faisait. On a eu, il n'y a pas très longtemps, un plan social (trois-quatre ans), qui nous a obligés à délester pas mal de gens ; ensuite, on a eu un coup d'accordéon business, qui nous a obligés à réembaucher très vite. Puis, on a eu fin 2015, puis 2016 et cette année 2017, énormément de nouveaux qui sont arrivés et qu'on a cherché à recruter, justement le plus de jeunes possible. Alors, je parle en général, je ne parle pas forcément de moi, puisque vous l'avez compris, les gens qui travaillent pour moi sont plutôt des équipes qui ont au moins dix, quinze ans d'expérience.*

Richard : *Donc, les enjeux pour moi, c'est de maintenir la qualité du produit et la performance du colis de livraison, tout en gérant les mobilités entrantes et sortantes. C'est particulièrement prenant car j'ai beaucoup d'entrées et beaucoup de sorties en ce moment. Il y a des phases plus stables, mais voilà, mon challenge c'est de faire rentrer les gens, les sortir et les bouger en fonction des demandes et besoins. On a très peu de turn over à l'extérieur. Disons que c'est ce qu'il y a de bien chez nous, on va dire. L'enjeu, c'est vraiment au niveau de la compétence, dans une vision globale, c'est vraiment ça, quoi !*

#### **4.4.3. L'enjeu des compétences technologiques, digitales et big data**

La digitalisation, le numérique, le big data et toutes les évolutions technologiques de ce siècle sont des enjeux cruciaux pour les organisations du secteur aérospatial.

Franck : *Les gros enjeux vont être comme le big data ! C'est-à-dire qu'on a des compétences d'un peu partout : techniques, émotionnelles, capacités, leadership, capacités à fédérer, capacités à*

[Texte]

*gérer les conflits, une expertise qui n'est pas encore une mais qui est tendance, identifier les savoir-faire qui sont essentiels pour demain. Je pense qu'il y a un gros travail à faire dessus, aussi bien sur la manière dont on va classifier ces compétences : en quoi sont-elles nécessaires aujourd'hui et plus nécessaires demain ? En quoi certaines compétences, connaissances qu'on n'a pas nécessairement aujourd'hui seront-elles capitales demain ?*

Antoine : *Après [suite des enjeux], on va dire qu'on est confronté comme tout le monde à l'explosion des nouvelles technologies, à faire rentrer à l'intérieur d'une certaine vision classique, que l'on a nous, des nouvelles technos. On va les appeler comme ça ! Ce qu'on appelle aussi le « new space », un peu des choses comme ça.*

Justine explique clairement ce qu'est le big data en prenant l'image d'une voiture et d'un satellite, qui tombent en panne.

Justine : *Pour vous donner un exemple de big data avec une voiture. Vous allez vers un opérateur qui a du big data, il prend la pièce de votre voiture, il la met sur son ordinateur. Vous êtes en panne et comme il capte toutes les infos, il sait quelle est votre panne : vous avez un problème de batterie. Il va dans sa base de données et il regarde ce modèle-là, tous ceux qui ont eu un problème de batterie. Il se rend compte qu'il y en a eu, je ne sais pas, admettons qu'il y en a eu un million dans le monde. Il dira combien de temps il faut pour la changer, il faut ça, ça, ça pour la changer, que ça prend vingt-cinq minutes, le temps que l'atelier le plus rapide pour le faire, c'est celui qui est au fin fond de Toulouse ou au fin fond de Labège. Donc, en quinze minutes, il vous dit « pas de problème, madame, vous emmenez votre voiture et elle sera réparée en vingt-cinq minutes ». Quand un satellite tombe en panne, on ouvre tous les livres qu'on connaît pour trouver la cause. Maintenant, avec la digitalisation, on regarde par le logiciel, les données les traitent et nous lancent une alerte. Il nous dit qu'avec tout ce qu'il a vu, il pense que tel élément peut tomber en panne. »*

Cependant, bien que le big data soit indispensable aux entreprises du secteur aérospatial, le terme est incompris ou compris différemment selon les participants. À la question : « *En un mot qu'évoque pour vous le big data ?* », deux personnes sur vingt-six interrogées ont répondu ne pas comprendre le sens du terme.

PARTICIPANTS			
Gestion des données et information	Richesse, opportunité et innovation	Nouvelles compétences technologiques	Défi de gestion
Exploration de l'information : Jacqueline	Argent : Benjamin	Développement de nouvelles compétences pour analyser ce que l'on peut en faire. : Franck	Tout et n'importe quoi : Arnaud
Méga-gestion : Paula	Opportunité : Damien	Data scientist, cloud : Gaston	Des données OUI, mais pour quelle valeur : ajoutée ? Franck



Rapidité : Lazare	Nouvelles perspectives : Félix	Digitalisation : Clément	Enjeu : Viviane
Enormes quantités d'informations auxquelles nous pouvons aujourd'hui accéder (ce qui n'était pas le cas il y a 25 ans) : Eugène	Générer de la valeur : Eugène	Un axe de la digitalisation, algorithme pour exploiter les datas : Justin	Données à utiliser à bon escient : Eugène
Gestion de données massives : Léna	Excellence : Boris	Nouveau produit/service : King	Masse de données à mieux exploiter : Louis
Françoise : Données	Création de valeur à partir de données massives : Mélanie	Digitalisation : Françoise	Révolution : Sylvain
Traitement massif de données : Jacques	Innovation : Blaise	<i>Buzzword</i> lié à la digitalisation et à tous les changements liés : Jeanne	
Données : Adeline		Corrélation : Victorien	

Certains interviewés, comme Franck, Eugène et Arnaud, considèrent qu'il est d'autant plus important de clarifier le sens du big data pour éviter les coûts désastreux d'une utilisation inappropriée de cet outil digital.

Arnaud : *Le big data est un bien grand mot. Cela dépend ce qu'on met dedans. De mon point de vue, c'est un terme très technique sur la manière de gérer de l'information. Quand on regarde le côté relationnel, comme je disais pour la génération Y, il peut avoir aussi des côtés négatifs, trop d'informations tue l'information. Il a ce côté pervers de faire croire aux gens qu'ils ont une infinité de solutions, ils sont complètement canalisés, et de manière subliminale ou masquée ; ça me fait parfois un peu peur dans ce sens-là. Par contre, il faut voir le côté positif, c'est une puissance. Cela nous permet de traiter les données de manière très rapide, c'est une matière première énorme pour se développer, et même pour travailler un peu différemment. Le big data et la possibilité de se développer vite est une nécessité pour la société. Mais, malheureusement aujourd'hui, la course est-elle partie et il est difficile d'en sortir. Une entreprise ne peut pas passer à côté, mais devrait prendre le temps et la réflexion de mettre des valeurs derrière. Le big data chamboule la valeur des choses, c'est-à-dire ce qu'on est prêt à mettre comme information sur la table sur les données personnelles, le suivi des personnes de manière très précise. Le big data peut changer la manière de travailler de l'entreprise, mais il faut faire attention aux valeurs qui sont prônées à l'intérieur. C'est quelque chose qui mérite de l'encadrement car il peut y avoir des dérives et, à l'inverse, on peut l'utiliser pour avoir des choses intéressantes.*

[Texte]

Selon Justin « *par la digitalisation, vous rendez vivantes des données qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise* ». Elle repose sur un projet de transformation digitale consistant à trouver des leviers permettant d'aider à améliorer la performance de l'entreprise en la transformant. Ce levier peut-être celui de la digitalisation. Selon Justin, la transformation par le digital repose sur la création de plateformes collaboratives, d'infra-systèmes appelés « clones », basées également sur de « l'intelligence artificielle » dans le processus de l'entreprise, de l'intelligence automatique, des drones, des robots et du big data. La transformation digitale élargit l'accès à l'information et offre la possibilité de changer la façon de travailler d'une organisation.

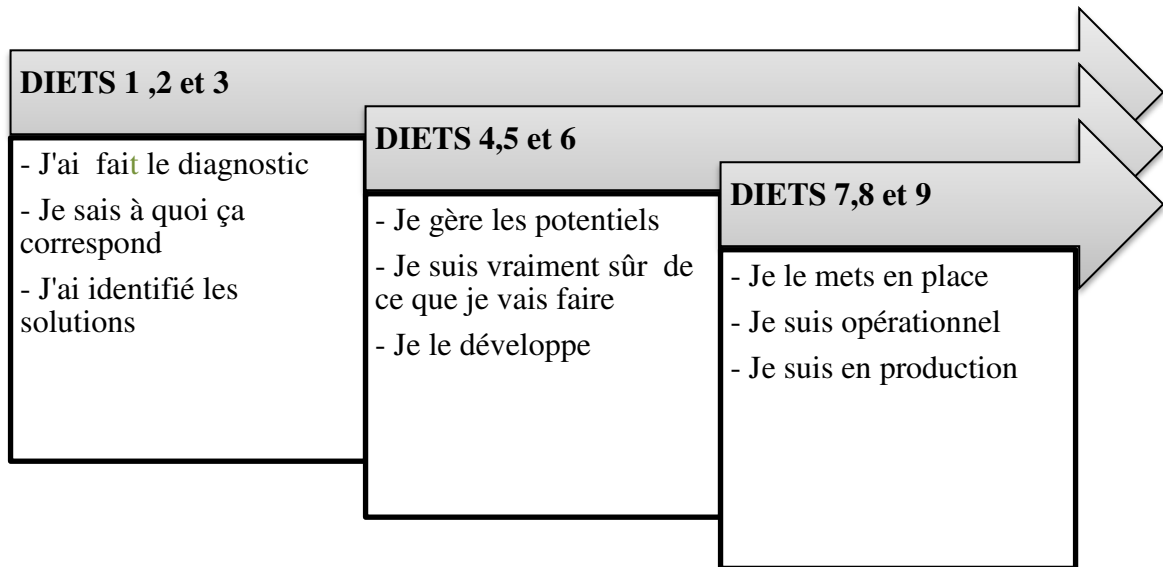
Le Digito Lab de Justin est un exemple de transformation digitale et d'initiative des managers pour développer des pratiques de diversité au sein du processus de gestion des talents.

Justin : *Alors, en fait, pour faire ces transformations-là (big data et transformation digitale), la façon dont moi je travaille, c'est que j'ai créé un « digito lab ». C'est donc un laboratoire et, sur chacun des axes, big data, cloon, travail collaboratif, intelligence artificielle, j'ai mis une personne qui travaille avec le monde extérieur, des start-up, des entreprises, des universités, pour essayer de comprendre l'intelligence de ces systèmes et de l'appliquer sur notre processus. Moi, je ne pense pas qu'on a de l'intelligence ; je mets en place pour l'acquérir et aller voir ce qui existe sur le marché. Et donc, c'est comme ça qu'on attire de la diversité, qu'on attire des talents. Je prends des gens qui sont moteurs là-dedans, et j'ai créé un digito lab, que j'ouvre au monde extérieur, et je regarde qui peut y venir et qui peut travailler là-dessus, et ainsi de suite. Donc, dans le digito lab, il y a trois espèces : il y a data lab, il y a le cloon lab, il y a la plateforme lab ; sur chacun de ces labs, il y a quelqu'un qui a envie et c'est open bar, il peut aller vers des start-up, des universités, les entreprises dans le monde et essayer de comprendre, sans avoir la notion satellite mais la notion de ce levier, de ce que ça peut nous apporter dans notre processus.*

Le projet de transformation digital du Digito Lab comprend neuf étapes nommées « diet reviews » dans chaque secteur, data lab, cloon lab et plateforme lab (voir la Table 19).

**Table 19 – Projet de transformation digitale dans le secteur aérospatial**

*Propre compilation d'après les résultats des entretiens*



#### **4.4.4. L'enjeu de rapidité, d'agilité et de travail en réseau**

La concurrence s'intensifie pour les organisations du secteur aérospatial, à tel point que l'enjeu du secteur devient non seulement de livrer les satellites très vite, mais aussi de développer des compétences dans d'autres métiers, comme en processus industriel.

*Eugène : Une partie importante de l'activité spatiale, c'est les satellites de communication et les satellites d'observation de la Terre où là, les projets sont plus rapides et de plus en plus rapides, dans la mesure que depuis un certain nombre d'années, on travaille à mettre en place une politique produit qui est la seule bonne approche pour arriver à réduire les temps de cycle et les prix, pour pouvoir fournir à nos clients des systèmes d'observation de la Terre ou de télécommunication, qui soient attractifs. Le spatial est un secteur où l'on a besoin de compétences techniques fortes et, dans la compétition actuelle, en plus des compétences techniques, il nous faut de plus en plus développer des talents en processus industriels, c'est-à-dire améliorer de manière plus rapide que ne le font les concurrents. C'est une évolution majeure dans le secteur du spatial, car elle façonne nos besoins et nos politiques sur les talents. Dans ce secteur, où l'on a besoin de compétences techniques fortes, et dans la compétition actuelle, en plus des compétences techniques, il nous faut de plus en plus développer des talents en processus industriels, c'est-à-dire qu'il faut améliorer de manière plus rapide que ne le font les concurrents. Il faut être meilleur que l'autre, mais tout est relatif. On est dans un marché. Comme dans les autres marchés, c'est le relatif qui compte plus que l'absolu. Il faut que le client ait envie de travailler avec vous, plutôt que de travailler avec quelqu'un d'autre.*

*Richard : Donc, les enjeux pour moi, c'est de maintenir la qualité du produit et la performance du colis de livraison, tout en gérant les mobilités entrantes et sortantes. C'est particulièrement prenant car j'ai beaucoup d'entrées et beaucoup de sorties en ce moment. Il y a des phases plus stables, mais voilà, mon challenge c'est de faire rentrer les gens, les sortir et les bouger en fonction des demandes et besoins. On a très peu de turn over à l'extérieur. Disons, c'est ce qu'il y a*

*de bien chez nous, on va dire. L'enjeu, c'est vraiment au niveau de la compétence, dans une vision globale, c'est vraiment ça, quoi !*

Dans la revue de littérature sur la génération Y du chapitre III, nous avons vu comment les organisations de ce siècle fonctionnent en mode « réseau », tant en interne qu'en interrelations les unes avec les autres. Selon un tiers des participants, la capacité à travailler en réseau et en interface au sein des projets est l'un des enjeux des organisations de l'industrie aérospatiale.

*Fidèle : Donc, une capacité, je dirais d'interface et de développement de réseau d'ailleurs, avec le client et les autres sociétés industrielles en Europe. Ça, je dirais, ça se fait assez naturellement grâce à ce que peut offrir un projet. C'est la nature même d'un projet, d'être en interface avec un client, d'interfacer avec les sous-traitants, donc d'interfacer avec le monde extérieur, et d'interfacer avec les différentes fonctions constitutives d'un projet, qui sont donc représentées par les différents membres de l'équipe.*

*Franck : Donc, soit tu as des talents qui vont être capables de complètement s'épanouir dans des grands systèmes, soit tu as des talents, et je pense qu'il va y avoir une vague de talents, qui vont travailler de manière autonome, en freelance. Je pense que tu vas retrouver des expertises, de plus en plus dans des domaines spécifiques, et ces experts-là travailleront de manière collaborative, ils seront payés au projet, à l'idée, au livrable et à la coordination, peu importe. Je ne sais pas ce que sont les clés de valorisation financière, mais tu vas avoir de plus en plus d'indépendants, je pense.*

*Achille : Mes challenges professionnels sont clairement de remplir mon rôle et d'arriver à concevoir cette mission très ambitieuse, avec toute l'équipe avec laquelle on travaille. On n'est qu'une trentaine de personnes sur le projet et on est beaucoup de sous-traitants. Donc, arriver à coordonner un peu tout ça, parce que c'est mon rôle d'un point de vue technique, pour, qu'à terme, on parvienne à satisfaire notre client. Et puis, qu'on arrive aussi à remplir les objectifs en termes de délais, de respect des coûts, etc. ; ça, ce sont mes défis dans les années qui viennent pour cette mission. Avec les sous-traitants, il faut toujours un peu aller à la pêche et essayer de lire un peu entre les lignes, les informations qui nous parviennent, essayer d'en tirer davantage. Oui, oui, c'est notre boulot au quotidien, de suivre au plus près nos sous-traitants pour vérifier que le travail est fait correctement et qu'on ne va pas vers les difficultés, quoi.*

Jacqueline évoque également l'importance pour les talents de développer leur réseau, au travers de la mobilité internationale ou au sein des métiers et des projets de l'organisation. La mobilité interne et externe est l'un des critères indispensables pour être identifié « talent », selon les quarante-deux participants.

*Jacqueline : Les enjeux stratégiques répondent à l'évolution des métiers. Il y a beaucoup de « succeed plan ». C'est-à-dire, le remplacement de nos futurs leaders. La spécificité en mode projet des organisations touche beaucoup d'enjeux stratégiques sur une entreprise en mouvement. Nos projets sont en mouvement, avec des structures. Lorsqu'ils prennent fin, on a des réorganisations. C'est une entreprise qui continue à grossir, donc la gestion des talents est importante. C'est la motivation des gens, leurs performances derrière leurs engagements. Dans un contexte international, ces critères peuvent s'impliquer au nom de la mobilité internationale. L'aspect multinational a une grande importance. Le fait de travailler ensemble, le réseau et la connaissance de la société font partie des enjeux stratégiques. Il y a plein d'événements, qui sont mis en place pour que les talents puissent se connaître et apprendre à travailler en réseau. Les projets peuvent durer une décennie, comme le projet « Ariane ». En général, il y a les phases conception et développement qui demandent un certain type de population, puis la phase développement qui demande un autre type de population*

*et de compétences. Cela peut prendre sept ou huit ans. Après, on a des projets satellites qui, en deux ans et demi, peuvent être terminés.*

#### **4.5. Conclusion**

Ce chapitre a tenté de répondre à notre sous-question de recherche : comment les jeunes talents de la génération Y issus de la diversité sont-ils intégrés dans le processus de gestion des talents ? D'un point de vue général, l'ensemble des participants reconnaissent l'intérêt de recruter et développer des jeunes sortis d'école pour répondre aux besoins de compétences techniques et technologiques. Par exemple, le big data (Fosso et al., 2015, 2018) les outils digitaux et les changements inhérents à ces nouvelles technologies prennent tellement d'ampleur sur le marché économique que la majorité des participants classent le changement comme principal défi, après le développement des talents. En effet, plus qu'une simple économie d'échange, les relations au sein du marché de l'emploi suivent une logique sociale (Jonsen et al., 2013), où les employés agissent réciproquement en fonction de la manière dont ils sont traités (Tsui & Wu, 2005). Si un employeur investit dans le bien-être de ses employés, par exemple en offrant une sécurité de l'emploi, des opportunités de développement de carrière, un cadre professionnel agréable (Boxall & Macky, 2009), l'employé est prêt à faire d'autant plus, au-delà des tâches fonctionnelles attendues de lui.

Effectivement, au sein des organisations du secteur aérospatial, nous avons constaté qu'une attention particulière est portée aux jeunes de la génération Y. En échange de certaines de leurs aptitudes – la créativité et les compétences technologiques par exemple –, les organisations sont prêtes à investir dans le développement de ces jeunes talents. Quoique possédant des qualités positives, la génération Y n'est pas moins démunie de points négatifs, tels que le manque d'engagement et d'expérience. Selon la théorie du contrat psychologique (Naim & Lenka, 2017), toutes les relations sociales, dans le marché du travail, sont formées et évoluent en fonction des intérêts mutuels. Dans chaque relation, les individus attendent un support et une assistance de la part des autres individus, et anticipent une réponse réciproque. L'inclusion des jeunes de la génération Y dans le processus de gestion des talents nécessite, ainsi, le support et l'assistance de talents plus expérimentés. Dans une équipe projet, les jeunes talents auront un pouvoir de décision tout en étant formés, coachés par les plus expérimentés. On parlera de la notion de « talents collectifs », que nous abordons plus précisément dans notre dernier chapitre.

[Texte]

## **CHAPITRE VI**

### **DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS**

## **1. Introduction**

Ce chapitre est divisé en cinq parties. La section 2 contient un résumé des réponses à la question de notre recherche, à chaque niveau (macro, méso et micro). La section 3 présente les contributions théoriques de cette étude. Pour cela, elle reprend les fossés de connaissances identifiés dans les revues de littérature et montre comment cette recherche tente de les combler. Elle souligne également les contributions à la méthode de recherche. Les implications managériales et certaines limites de l'étude sont expliquées dans la section 4, qui suggère un futur agenda de recherche. Quelques verbatim considérés comme indispensables à la compréhension de notre analyse ont été introduits dans ce chapitre de discussion.

## **2. Résumé des réponses à la question de notre recherche**

Le chapitre V a tenté de répondre aux sous-questions de recherche, qui se sont révélées pertinentes dans les littératures évoquées dans les chapitres I, II et III. Ces questions étaient : comment les politiques de diversité en France influencent-elles les pratiques de gestion de talents dans les grandes et moyennes entreprises ? Quelles sont les pratiques en faveur de la diversité dans les activités de gestion des talents des organisations structurées par projet ? Comment les jeunes talents issus de la diversité, la génération Y, sont-ils intégrés dans le processus de gestion des talents ? Cette section fournit un bref résumé de ces réponses illustré dans la Table 20.

**Table 20 - La place de la diversité dans le processus de gestion des talents – Analyse macro***Propre compilation d'après l'analyse des données des entretiens*

	<b>DOMAINES DE RECHERCHE</b>	
	<b>Management de la diversité</b>	
<b>MACRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les entretiens menés avec les deux principales associations françaises démontrent que les pratiques de gestion de la diversité en entreprise découlent principalement de l'approche du <i>business case</i> et de la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991 ; Delery &amp; Roumpi, 2017). La question de la diversité est érigée en enjeu stratégique pour les entreprises, comme une volonté et non une obligation légale ou sociale (Barth &amp; Falcoz, 2007 ; Perreti, 2012 ; Chanlat et al., 2013 ; Bruna &amp; Chanlat, 2017).</li> <li>- La mise en place d'une démarche de diversité est à l'origine appréhendée comme un processus de justice organisationnelle qui a pour but d'accroître le sentiment de justice au travail (Bruna et al., 2017). L'intervention de l'État demeure primordiale pour susciter des prises de conscience, notamment sur la question de l'origine ethnique, l'un des critères de diversité les plus difficiles dans l'intégration à des postes de talent, à la différence des femmes ou des seniors. (Ng &amp; Klarsfeld, 2018).</li> </ul>	
<b>MESO</b>	<b>Management de la diversité</b>	<b>Gestion des talents</b>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversité au sein des pratiques de gestion découle d'un paradigme « d'apprentissage et d'efficacité », source de performance organisationnelle (Ely &amp; Thomas, 2001). L'étude des soixante-dix entretiens confirme que la gestion des talents de la diversité répond, au premier abord, à des enjeux stratégiques des entreprises, selon la théorie des ressources et des compétences. Ils sont essentiellement le développement des compétences clés apportant une plus-value à l'entreprise : la diversité comme source de richesse dans l'entreprise (Bruna et al., 2016).</li> <li>- La richesse est une notion large, pouvant prendre différentes formes aux yeux des participants : enrichissement, variabilité et multiplicité, mélange de cultures et différence. Certaines diversités sont plus ou moins prises en compte dans leur processus de gestion des talents, les principales évoquées étant (1) la diversité de genre, (2) la diversité culturelle, (3) la diversité d'âge pour les seniors, mais aussi pour (4) les jeunes et (5) la diversité de formation et parcours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La majorité d'entre eux identifient le talent par (1) la performance et le potentiel, (2) l'expérience, mais également selon (3) la fonction métier et les (4) aptitudes techniques et humaines. Cette dernière aptitude en matière d'identité et personnalité (Al Ariss &amp; Sullivan, 2019) est le critère prédominant, au-delà des aptitudes techniques de performance acquises avec l'expérience.</li> <li>- Développer un talent implique, parfois, d'aller à l'encontre d'une fidélisation de talents au sein d'un projet, pour atteindre des objectifs de carrières talents. Ce paradoxe entre les objectifs projets et les objectifs de développement des talents rend l'activité de fidélisation et le développement du processus de gestion des talents, étroitement liés au sein des organisations du secteur aérospatial fonctionnant par projet.</li> <li>- Finir un projet avec une telle portée sociale peut se traduire par un moment de dépression pour les acteurs projet (Flannes &amp; Levin, 2001 ; Turner, Huemann &amp; Keegan, 2008). L'enjeu est de redéployer l'équipe projet, parfois dans un temps très court (Midler (1995) et Nonaka (1994)). Le processus habituel de gestion des talents dans la littérature ne fait aucunement mention du redéploiement des talents et de leurs compétences en fin de projet, dans les organisations structurées par le projet. Cette cinquième étape s'ajoute à l'identification, l'attraction, le développement et la rétention du processus de gestion des talents des organisations du secteur aérospatial.</li> <li>-</li> </ul>
	<b>Gestion des talents</b>	

MICRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les jeunes de la génération Y ne sont pas intégrés de manière formelle dans un programme-type par les managers (Meyers et al.2019), à part pour le recrutement des jeunes diplômés. Par contre ce que l'on aperçoit de nouveau, par rapport à la connaissance dans la littérature en gestion des talents, est que les jeunes « atypiques », issus de la diversité de la génération Y font l'objet d'un traitement particulier avec une identification et un développement spécial (Naim &amp; Lenka, 2017). La différence de ces jeunes apporte une richesse, une plus-value aux grandes entreprises du secteur spatial de notre étude.</li> <li>- Un talent est une personne qui possède les bonnes compétences et les bonnes capacités pour les défis d'aujourd'hui et de demain (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Pour les organisations d'industries aérospatiales leurs enjeux portent sur des outils technologiques et novateurs dans leur processus de conception et de production entre autres (Stone et al. 2015), sur le big data et le digital (Fosso et al. 2018 ; Bersin, 2017) pour gagner un avantage compétitif. La génération Y a été identifiée par la majorité des interviewés comme étant en capacité de répondre à ces besoins, mais pas sans l'appui des talents plus expérimentés dans une approche inclusive de « talents collectifs ». Ce concept de talent collectif est un concept inconnu dans la littérature en gestion des talents également. Cela participe non seulement à réduire les conflits et les effets de jalousie dans les équipes projets des organisations du secteur aérospatial, mais également à mener les projets à bien (Marchington, 2015).</li> </ul>
-------	---

## 2.1. Contexte macro de la recherche

L'étude macro a tenté d'apporter un éclairage sur la manière dont les politiques de la diversité en France influencent les pratiques de gestion des talents dans les moyennes et grandes entreprises. Les entretiens menés avec les deux principales associations françaises démontrent que les pratiques de gestion de la diversité en entreprise découlent principalement de l'approche du *business case* et de la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991). Les entreprises choisissent de promouvoir les personnes issues de la diversité au sein de leurs équipes, dans le but de satisfaire, en premier lieu, leurs objectifs stratégiques pour développer un avantage concurrentiel durable, tel qu'il est démontré par la majorité des postulats sur le capital humain stratégique (Delery & Roumpi, 2017). La question de la diversité est érigée en enjeu stratégique pour les entreprises, comme une volonté et non une obligation légale ou sociale (Barth & Falcoz, 2007 ; Perreti, 2012 ; Chanlat et al., 2013 ; Bruna et al., 2017).

Cependant, bien qu'il soit important que les entreprises prennent et mettent en place volontairement des politiques de diversité, les discours des interviewés montrent qu'il n'est pas moins primordial que l'État intervienne pour susciter des prises de conscience dans la lutte contre les discriminations. En effet, le déploiement des politiques de diversité en France est initié dans une tentative de répondre à des préoccupations éthiques, à des contraintes politiques sans négliger les attentes des parties prenantes (Singh & Point, 2009 ; Bruna et al., 2017). Les moyennes et grandes organisations en France tentent ainsi de promouvoir la diversité à des postes à hautes responsabilités,

mais leurs efforts sont limités sans l'appui des politiques de lutte contre les inégalités, dans le contexte macro français de leurs activités. Par exemple, l'origine ethnique apparaît comme l'un des critères de diversité les plus difficiles dans l'intégration à des postes de talent, à la différence des femmes ou des seniors. Bien que les entreprises soient conscientes des bienfaits du management de la diversité, certaines diversités nécessitent plus de temps que d'autres pour être acceptées et requièrent un accompagnement au changement.

Au travers de l'étude méso, il est vu comment les pratiques de gestion des talents de la diversité sont envisagées dans les entreprises du secteur aérospatial. L'accent est mis sur l'inclusion des individus d'origine ethnique à des postes de talent. Nous constatons qu'il existe des freins à leur intégration. Une petite partie des participants relève l'importance d'intervenir directement pour lutter contre les discriminations relatives à certains individus, en ligne avec le *moral case* du management de la diversité. Cette volonté de lutter contre toute forme de discrimination, sans considérer l'intérêt des entreprises, était jadis une affaire de droits humains, d'égalité de traitement et de chances dans le milieu du travail, en faveur de l'origine ethnique notamment (Ng & Klarsfeld, 2018). La mise en place d'une démarche de diversité est appréhendée comme un processus de justice organisationnelle qui a pour but d'accroître le sentiment de justice au travail (Bruna et al., 2017), selon les interviewés des deux associations françaises de gestion de la diversité. Pour Justine, l'un des talents de l'une des organisations du secteur aérospatial de notre étude, la gestion de la diversité est avant tout une question de lutte contre la discrimination ; elle nécessite un changement des mentalités et des cultures au niveau du leadership. Les démarches de diversité sont envisagées comme un moyen d'agir sur la perception, les représentations et les comportements organisationnels des individus (Bruna & Ducray, 2017). Pour cela, Justine insiste sur le fait de mettre en avant le côté positif de la diversité, plutôt que d'insister sur le plafond de verre.

Bien qu'on relève une volonté de certains participants d'agir en faveur de l'égalité au sein de la gestion des talents, les pratiques de diversité reconnues sont loin de viser tous les critères de discrimination ; les stratégies en faveur de plus d'égalité concernent ainsi principalement le genre et la culture. L'origine ethnique des « minorités visibles » est mise de côté (voir section 2 de ce chapitre). Pour certains participants, la diversité d'origine dans les pratiques de gestion des talents est un sujet qui « perturbe ». Cela s'explique notamment par le fait que les individus de nationalité étrangère ne sont pas forcément acceptés dans la branche défense des industries aérospatiales.

Finalement, la théorie de la Dépendance aux Ressources, basée sur l'exclusivité du capital humain, a ses limites. La gestion des futurs talents issus de la diversité, en capacité d'apporter un changement grâce à leur différence, nécessite l'inclusion de ces personnes dans un groupe à la base homogène ; elle repose donc également sur la théorie de l'identité sociale. Par exemple, l'âge n'est pas reconnu comme critère de diversité, notamment pour les jeunes de la génération Y ; il ne fait pas

l'objet de pratiques spécifiques au sein des politiques de gestion des talents. Il s'agit pourtant d'un critère de discrimination au sein des organisations du secteur aérospatial, puisque les jeunes font l'objet d'un traitement défavorable à leur accès à des postes de talent. Pourtant, la génération Y est de plus en plus présente sur le marché de l'emploi (Rajendram, 2013 ; INSEE, 2019), avec des caractéristiques différentes des générations précédentes. La manière de les attirer, de les développer et de les retenir au sein d'une organisation évolue également. Une bonne gestion des talents issus d'une génération, comme celle de la génération Y, dépendra, par conséquent, de sa capacité à analyser et satisfaire les besoins de cette génération (Naim & Lenka, 2017). Cette génération a une attente particulière pour les questions éthiques. Elle démontre un fort besoin de contribuer non seulement à l'entreprise pour laquelle elle travaille, mais également à la société ou la communauté dans laquelle elle vit. Les entreprises désireuses d'attirer ces profils de talents auront tendance à mettre l'accent sur la performance sociale et sociétale qu'elles génèrent, à développer des programmes autour de la « *shared value* » de Porter d'après les propos de Justine.

*Justine : Après, c'est dans l'idéal – encore une fois je parle d'une utopie –, mais, chez nous, on en est loin ! Mais, il y a de nouveaux concepts avec Michael Porter par rapport à l'économie des « shared values » et tout ça, des nouveaux concepts dans les études sur les stratégies et tout. Donc, je pense qu'on va tendre vers ça !*

La conduite d'une démarche de diversité et d'inclusion de la génération Y, dans les entreprises du secteur aérospatial, peut être envisagée comme un processus de responsabilisation sociétale de l'entreprise (Bruna et al., 2017). Au-delà d'être une source de richesse et un outil de management du changement numérique et technique, pour développer un avantage concurrentiel, elle contribue en effet à accroître l'inclusion en société de personnes considérées comme différentes, du point de vue de leur jeune âge.

## **2.2. Le niveau méso de la recherche : le paradoxe des objectifs projets et ceux du développement des talents, et la diversité**

L'étude méso nous a permis d'analyser la manière dont les participants mettent en place la gestion des talents au sein de leur organisation. Nous constatons qu'elle est similaire à celle étudiée dans nos revues de littérature, à quelques exceptions près. Le processus de gestion des talents des industries du secteur aérospatial dépend de leur conception du terme « talent » (Meyers et al., 2019). Des critères d'identification des talents, l'expérience est apparue comme un critère nécessaire ; aussi, un talent ne peut être qualifié de « haut potentiel » avant un certain nombre d'années – dix à quinze ans pour les moins de 30 ans – et sera donc qualifié, pendant ce temps, de « talent émergent ». La majorité d'entre eux identifient le talent par (1) la performance et le potentiel, (2) l'expérience, mais également selon (3) la fonction métier et les (4) aptitudes techniques et humaines. Cette dernière aptitude est le critère prédominant, au-delà des aptitudes techniques de performance acquises avec

l'expérience (Marchington, 2015). Dans ce domaine de l'industrie aérospatiale, l'ensemble des salariés possède en effet *a fortiori* une solide base de compétences très techniques. L'appréciation des aptitudes humaines permet ainsi de faire la différence entre tous les salariés ; elles font partie des critères nécessaires pour accéder aux postes de cadre.

Nous remarquons que le talent est identifié selon la fonction métier dans laquelle l'individu sera amené à travailler. Notre revue de littérature faisait apparaître cette répartition des talents dépendamment des besoins en métiers des organisations. Chaque phase du cycle de vie d'un projet industriel requiert des compétences spécifiques et pointues, détenues par les talents, de la conception des produits industriels à la commercialisation en passant par la production (Brill et al., 2000). Chaque phase du cycle implique de prévoir les ressources nécessaires – les talents – adaptées en quantité et en qualité dans la filière technique, managériale et projet.

Les organisations du secteur aérospatial ont un fonctionnement organisationnel différent des autres organisations, de par leur structure en projet. Par exemple, un conflit d'intérêts peut émerger entre ceux des talents et ceux du projet, ceux des managers intermédiaires, des responsables RH et ceux des managers opérationnels (chef d'équipe et de projet). Développer un talent implique, parfois, d'aller à l'encontre d'une fidélisation de talents au sein d'un projet, pour atteindre des objectifs de carrières talents. Chaque manager est un acteur direct ou indirect de l'évolution d'un talent, tant les chefs de projet ou d'équipe, désireux de maintenir leur meilleur élément dans le projet, que les managers de département, occupés à préparer l'avenir et donc à rendre les talents mobiles le plus possible en dehors d'un projet, d'un service, d'un *business unit* ou d'un pays. Ce paradoxe entre les objectifs projets et les objectifs de développement des talents rend l'activité de fidélisation et le développement du processus de gestion des talents, étroitement liés au sein des organisations du secteur aérospatial fonctionnant par projet. Nous constatons que l'analyse du contexte méso-organisationnel est importante pour comprendre comment les talents, notamment ceux issus de la diversité, peuvent être intégrés et jouer un rôle phare dans ce processus de gestion des talents, de la manière la plus pertinente.

En effet, les jeunes issus de la diversité peuvent éventuellement répondre à ce besoin de flexibilité, pour ajuster les objectifs projets et ceux de développement des talents, de par leur agilité et leur besoin de travailler en réseau, en multiprojets et de vivre des expériences. Selon dix-sept participants sur quarante-deux, les talents de la diversité de la génération Y, issus de différentes cultures, sont plus enclins à la découverte, à voyager et se rendre mobiles pour les besoins de l'entreprise.

Antoine : *Et le troisième point, qui reste fondamental et qu'il faut continuer à cultiver, même s'il y a beaucoup d'efforts qui ont été faits, est d'avoir des gens qui ont un état d'esprit transnational. Donc, des gens qu'on arrive à mettre à l'aise – peut-être avec des changements géographiques imposés tant qu'ils sont jeunes, à faire des déplacements de six mois ou un an en Angleterre, en*

*Allemagne et pourquoi pas aux États-Unis et en Espagne – ont très rapidement un esprit transnational. Qu'ils pensent transnational, qu'ils oublient les conflits de pays, qu'ils ne recréent pas des barbelés à l'intérieur de l'entreprise. Voilà, moi je verrais les trois points majeurs sur lesquels on essaie d'avancer et d'avoir une vraie politique, donc attirer, former et conserver les talents.*

*Sylvain : La génération Y, elle me fatigue un peu, on en a fait beaucoup. J'ai un ou deux jeunes dans mes équipes, on en parle de temps en temps. On fait ce qu'on appelle du « reverse mentoring », c'est-à-dire qu'on prend des jeunes pour essayer de sensibiliser les plus âgés sur les systèmes de gestion de l'information, d'accès à la culture transnational.*

### **2.1.1. La diversité ou les diversités au sein des pratiques de gestion des talents**

La diversité au sein des pratiques de gestion des talents existe. Elle n'est plus rattachée à la logique d'équité, mais à un paradigme « d'apprentissage et d'efficacité » de valorisation de la différence, source de performance organisationnelle (Ely & Thomas, 2001). De nombreux auteurs ont envisagé plusieurs scénarios, afin d'élucider l'impact de la diversité sur la performance des différents modèles théoriques : la Dépendance aux Ressources, la *Resource-Based-View* (RBV ; Barney, 1991) et l'Identité Sociale. Nous voyons, par l'étude des entretiens, que la gestion des talents de la diversité répond, au premier abord, à des enjeux stratégiques des entreprises, selon la théorie des ressources et des compétences. Ils sont essentiellement le développement des compétences clés apportant une plus-value à l'entreprise. Pour l'ensemble des participants, la diversité est une source de richesse dans l'entreprise, qui crée des débats intéressants et peut permettre d'éviter les erreurs (Bruna et al., 2016). La richesse est une notion large, pouvant prendre différentes formes aux yeux des participants : enrichissement, variabilité et multiplicité, mélange de cultures et différence. Par ailleurs, si les interviewés des six organisations de notre étude considèrent, d'un commun accord, la diversité comme une richesse, elle s'applique différemment au sein de leurs structures. Certaines diversités sont plus ou moins prises en compte dans leur processus de gestion des talents, les principales évoquées étant (1) la diversité de genre, (2) la diversité culturelle, (3) la diversité d'âge pour les seniors, mais aussi pour (4) les jeunes et (5) la diversité de formation et parcours.

## **2.3. Niveau micro de la recherche**

### **2.3.1. Les responsables RH et les talents « atypiques » : un nouveau modèle de processus de gestion des talents ?**

L'analyse micro de l'étude nous permet de cerner les perceptions des individus sur la diversité dans les pratiques de gestion des talents (Gelens et al., 2013). Les jeunes de la génération Y ne sont pas intégrés de manière formelle dans un programme-type, à part le recrutement des jeunes diplômés. En revanche, on constate de nouveau, par rapport aux connaissances figurant dans la littérature en gestion des talents, que les jeunes « atypiques », issus de la diversité de la génération Y, font l'objet

d'un traitement particulier, avec une identification et un développement particulier. La différence de ces jeunes apporte une plus-value aux grandes entreprises du secteur de notre étude. Elle peut contribuer au changement, avec l'aide de talents plus expérimentés. On parle ainsi d'une gestion des talents collective, un concept inconnu dans la littérature en gestion des talents également. Nous abordons cette découverte de recherche dans cette section.

« *Le talent représente les compétences : l'ensemble des connaissances, des capacités et des valeurs requises pour les emplois d'aujourd'hui et de demain. Les bonnes aptitudes, au bon endroit, avec le bon emploi et au bon moment ; avec de l'engagement et une contribution justifiée* [donner du sens à leur emploi] » (p. 60), adapté par Gallardo-Gallardo et al. (2013, p. 291). Selon cette définition, un talent est une personne possédant les bonnes compétences et les bonnes aptitudes pour les enjeux RH d'aujourd'hui et de demain. Au regard des interviews menées dans les organisations du secteur aérospatial, pour cette étude, les enjeux de demain sont essentiellement liés au changement technique et technologique, de métiers et de processus, aux besoins d'agilité et de rapidité évoqués dans les sections précédentes. Une grande majorité des participants considère les talents issus de la diversité comme des moteurs de ce changement, en contribuant à apporter une autre vision d'une situation donnée.

En effet, l'étude des entretiens des soixante-dix participants révèle que les enjeux liés au changement technique et technologique, auquel sont confrontées les organisations du secteur aérospatial, pourraient être relevés par les talents de la diversité issus de la génération Y. Ces nouveaux talents sont capables de porter une nouvelle idée, une nouvelle manière de penser ou un nouveau processus, et ainsi mener le changement dans l'entreprise. Selon Victorien, ces « talents du passé » ont tendance à reproduire les mêmes talents *au cours des conférences review*, sauf que, pour apporter le changement, il faut penser autrement, sortir du moule dans lequel on se trouve, comme le mentionne Benoît. Il faut des personnes qui pensent différemment, qui sont différentes des talents habituels, des talents avec une différence qu'ils valorisent, qu'ils mettent en avant pour créer de la valeur. La diversité est envisagée comme une richesse par les participants, dès lors qu'elle permet de répondre aux enjeux stratégiques des organisations, la capacité d'apporter un changement concret.

Initialement, les talents sont identifiés au cours de la première étape, l'entretien annuel *development conference*, avant d'être positionnés par rapport à l'ensemble des collaborateurs au travers de la *People Review* et de se voir proposer des plans de développement. À cette étape, les managers et RH discutent de l'évaluation des performances de ces talents et de leur potentiel, ainsi que de leurs souhaits d'évolution de carrière, de manière à rapprocher ces éléments de ce qui a été réellement réalisé et constaté. Ensuite, pour les grandes entreprises et les maisons mères, s'ajoutera une troisième étape au processus d'identification : la *Talent Review* ou *Medium Review*. Ce nouveau

rendez-vous entre le manager et le salarié permet de discuter en profondeur. Le manager revoit à ce moment chaque personne de son équipe, lui fait un retour de l'évaluation de sa performance, son potentiel, son plan de carrière et son développement, mais l'informe aussi du plan d'action pour son développement. Le manager apparaît comme la clé de voûte de l'identification et le développement des talents (Meyers et al., 2019). Il est le garant de la réalisation de soi du talent au travers de programmes de développement. Ces procédés multiples et variés comportent des procédures, telles que des formations (Dries & De Gieter, 2014), du matériel d'auto-étude, etc. (Jacobs & Washington, 2003), disponibles pour l'ensemble du personnel. S'y ajoutent des activités destinées uniquement aux « hauts potentiels », tel le coaching – une activité structurée et formelle, basée sur une relation d'égal à égal entre le coach et le coaché (Peterson, 2011). En entreprise, le rôle d'un coach peut être rapproché de celui d'un manager intermédiaire. En effet, comme tout manager, le manager intermédiaire contribue à l'obtention des résultats économiques et à la qualité de vie au travail de chaque collaborateur. Ses missions ne se limitent guère à l'évaluation annuelle de ces derniers. Par son rôle d'encadrement, il accompagne ses équipes dans divers programmes de coaching (Malik & Singh, 2014). L'évaluation et l'évolution d'un talent dépend donc des managers qui, souvent, les effectuent selon leurs propres opinions, parfois très personnelles. Elles sont fonction de l'influence du contexte organisationnel, et des préférences et points de vue individuels (Nijs et al., 2014 ; Meyers & van Woerkom, 2014 ; Meyers et al., 2019). Le problème est que les managers ont tendance à reproduire les mêmes talents que ceux qui existent déjà, comme l'indique Victorien. Il est difficile, dans ce cas, de faire évoluer l'organisation avec les mêmes individus ayant les mêmes systèmes de pensée.

*Achille : Parce qu'après, en matière de formation, d'expérience, etc., on est dans une société où il y a environ 90 % d'ingénieurs et on a à peu près tous la même formation. Bon voilà, on est tous un peu dans le même moule, on a tous les mêmes compétences techniques, académiques, etc.*

*Victorien : Donc, on a un programme qui s'est lancé, qui s'appelle « check and shape », et l'idée, c'est un peu dans une logique de diversité. Enfin, on est une entreprise qui est assez traditionnelle, beaucoup des personnes qui sont aujourd'hui en position de management ont le même type de parcours, le type d'expérience, etc., et on a quand même cette tendance à reproduire les talents du passé. Or, on est quand même plusieurs à être convaincus que les talents du passé ne sont pas forcément les talents de demain, et l'entreprise, si on veut la faire évoluer et lui faire explorer de nouveaux horizons, on a aussi besoin de profils peut-être un peu plus atypiques par rapport à ce qu'on voulait avoir par le passé ; ils peuvent apporter de nouvelles idées, de nouvelles voies, et c'est un peu ce qu'on essaie de susciter, en fait.*

Pour pallier à cette situation les RH vont créer un processus d'identification parallèle à celui en vigueur, afin de rechercher des talents « atypiques » en dehors du sceptre des managers et des viviers de talents des écoles d'ingénieurs ou des grandes écoles de commerce (Jooss et al., 2019). En effet, les responsables RH sont l'interface habituelle entre la direction, les managers et les talents (voir littérature en gestion de projet du chapitre II) ; ils n'ont pas vraiment leur mot à dire dans l'évolution de carrière des talents. Le suivi de carrière assuré par les responsables RH n'est pas assidu dans le



temps et aussi proche que celui assuré par les managers ; il marque un défaut dans leur rôle de gestion de carrière des personnes travaillant sur un projet à long terme. La littérature en gestion de projet ne reconnaît que très rarement la notion de l'impact des processus et des pratiques, tombant hors du contrôle du responsable RH, dans le suivi de carrière des acteurs aux projets, tel que le leadership des managers encadrant les acteurs projets (Boxall & Macky, 2009). À travers nos entretiens, nous voyons que le suivi de carrière des talents par les responsables RH devient plus accessible que celui assuré par les managers.

*Victorien : Aujourd'hui, il faut élargir le scope de l'identification de personnes, pas seulement par les managers mais par une auto-déclaration. Cette nouvelle génération va se chercher une opportunité, si l'entreprise ne répond pas de manière suffisamment rapide à leurs attentes, en matière de développement. Donc, on a des approches un peu différentes, et il y a un besoin d'apporter une attention particulière à cette nouvelle génération, qu'elle soit Y ou Z d'ailleurs.*

Contrairement à l'identification des talents habituelle, un processus spécialement dédié aux jeunes issus de la diversité est développé par les responsables RH, dans l'une des organisations du secteur aérospatial de notre étude. La responsabilité de l'identification et du développement des talents par le responsable RH et les managers est inversée, ce qui constitue une réelle découverte de recherche.

En quête de talents atypiques, les responsables RH vont inciter les jeunes à leur faire part directement de leur volonté d'être un talent. Ils sont invités à s'auto-déclarer, sans passer par la ligne managériale, mais avec une validation par les directeurs de l'entreprise. Selon Victorien, ce processus de management des talents issus de la diversité a pour but de détecter de nouveaux talents, source de changement, de nouvelles idées, de nouvelles voies, des individus différents des anciens talents.

*Victorien : En parallèle de ça [conférence de développement], on essaie de plus en plus de mettre en place une voie parallèle d'identification des talents, non plus seulement basée sur l'avis du manager ou l'avis managérial, mais sur un système d'auto-déclaration. C'est-à-dire que les personnes qui pensent avoir le potentiel de contribuer davantage ou d'avoir des idées nouvelles, ou de conduire le business vers son futur, peuvent s'auto-déclarer sous différents formats. Donc, là, on l'a mis en place dans le cadre d'un processus de développement particulier. On a demandé aux personnes qui étaient intéressées, notamment aux jeunes en début de carrière, si elles souhaitaient participer à des sujets transverses à l'entreprise. Et les personnes, sans l'avis du manager du tout, qui se sont auto-déclarées, ont ensuite été revues par la fonction RH, etc. On les a incluses dans un processus particulier de développement où elles vont se voir confier, au niveau de chaque site, des projets particuliers pour proposer de nouvelles idées, faire avancer le business, etc. C'est organisé par le RH, mais ça a été validé par le top management de l'entreprise, bien évidemment, et les line managers n'ont pas leur mot à dire là-dedans.*

Ces talents atypiques – les jeunes de la génération Y issus de la diversité ont droit à un développement de carrière individualisé, sur mesure par rapport à leurs besoins, comme l'expliquent Victorien, Félix et Benjamin.

Victorien : *Il faut pouvoir répondre aux attentes des jeunes de la génération Y. Aujourd'hui, les attentes d'une personne qui a 25 ans ne sont pas forcément les mêmes que celles d'une personne qui a 55 ans, ou même 45. Donc, on doit gérer les attentes de manières différentes. Si je prends un exemple assez basique, les salariés qui sont dans l'entreprise depuis vingt-cinq ou trente ans, ont plutôt l'habitude qu'on s'occupe de leur propre développement. Donc, leur réflexe systématique, c'est de venir nous voir en disant « Voilà, bein, qu'est-ce que je peux faire pour évoluer, aidez-moi à trouver un poste », etc. La nouvelle génération, aujourd'hui, ne fonctionne plus tout à fait comme ça ! D'abord, elle prend en charge son propre développement, elle suit des mouvements éventuellement à la maison, le samedi ou le dimanche. Et puis, si la mobilité ou la gestion de carrière par le manager ne vient pas assez vite, elle s'occupe de sa propre gestion de carrière grâce à son réseau, qu'il soit interne ou externe d'ailleurs ; elle n'hésitera pas à utiliser un certain nombre de moyens pour parvenir à ses fins.*

Félix : *À mon sens, non. La meilleure carte que je peux jouer, c'est finalement de les impliquer dans le changement, de leur demander quels sont leurs attentes et de voir ce que l'on peut faire pour s'en rapprocher le plus. Dans les grosses sociétés comme nous sommes, il y a un peu d'inertie et on a aussi des contraintes, on n'a pas forcément les moyens de répondre de manière complète à ces attentes-là.*

Benjamin : *« La génération Y est le futur de demain, donc je pense qu'il ne faut se dire de les formater mais plutôt de leur permettre d'être libres. Parce que de plus en plus on avance, et plus on est formaté et on n'arrive pas à être indépendant dans la façon de penser, de dire ou de faire les choses. Dans la société déjà on est formaté. »*

### **3. Les contributions à la méthode de recherche**

#### **3.1. La contribution théorique**

L'étude apporte une contribution originale aux revues de littérature dans les chapitres I, II et III en offrant une meilleure compréhension de la diversité au sein des pratiques de gestion des talents, et notamment dans le secteur aérospatial en France. Les littératures les plus pertinentes en matière de diversité dans l'activité et le secteur de notre recherche ont été revues. Elles reposent essentiellement sur les théories du capital humain, et des ressources et des compétences. Ces deux théories, combinées avec celle de l'identité sociale et la théorie « Social Resource-Based View » (SRBV, Delery & Roumpi, 2017), sont les plus appropriées pour expliquer les pratiques de diversité dans les activités de gestion des talents. Les fossés de connaissances dans la littérature en gestion des talents, management de la diversité et gestion des ressources humaines des organisations structurées par projet ont été identifiés. Ci-dessous dans le même ordre, un résumé des contributions théoriques après une présentation de la diversité au sein des activités de gestion des talents.

### **3.1.1. Le paradoxe des objectifs projets et du développement des talents, et la diversité**

L'étude méso nous a permis d'analyser la manière dont les participants mettent en place la gestion des talents au sein de leur organisation. Nous constatons qu'elle est similaire à celle étudiée dans nos revues de littérature, à quelques exceptions près. Le processus de gestion des talents des industries du secteur aérospatial dépend de leur conception du terme « talent ». Les critères d'identification des talents, l'expérience est apparue comme un critère nécessaire ; aussi, un talent ne peut être qualifié de « haut potentiel » avant un certain nombre d'années. Les moins de 30 ans sont donc qualifiés de « talents émergents » et nécessiteront dix à quinze ans d'expérience pour atteindre la position de talents. La majorité d'entre eux identifie le talent non seulement par (1) la performance et le potentiel, (2) l'expérience mais également selon (3) la fonction métier et les (4) aptitudes techniques et humaines. Les aptitudes humaines sont le critère prédominant, supérieur aux aptitudes techniques de performance acquises avec l'expérience (Marchington, 2015). En effet, dans ce domaine de l'industrie aérospatiale, l'ensemble des salariés possède forcément une solide base de compétences très techniques. L'appréciation des aptitudes humaines permet ainsi de faire la différence entre tous les salariés ; elles font partie des critères nécessaires pour accéder aux postes de cadre.

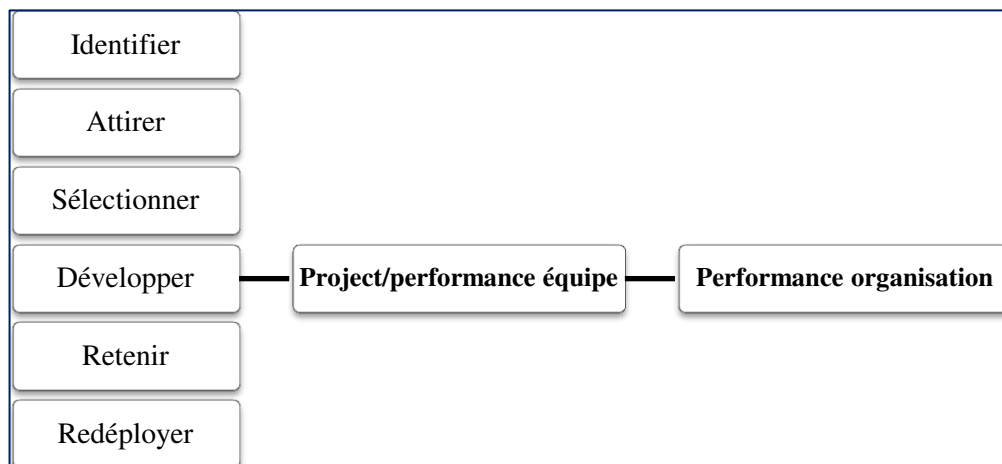
Nous remarquons que le talent est identifié selon la fonction métier dans laquelle l'individu sera amené à travailler. Notre revue de littérature faisait apparaître cette répartition des talents dépendamment des besoins en métiers des organisations. Chaque phase du cycle de vie d'un projet industriel requiert des compétences spécifiques et pointues détenues par les talents, de la conception des produits industriels à la commercialisation en passant par la production (Brill et al., 2000). Chaque phase du cycle implique de prévoir les ressources nécessaires, les talents, adaptées en quantité et en qualité dans la filière technique, managériale et projet.

Les organisations du secteur aérospatial ont un fonctionnement organisationnel différent des autres organisations, de par leur structure en projet. Nous remarquons, par exemple, qu'à la fin d'un projet, la question du redéploiement des compétences et des talents est un enjeu crucial. Les entreprises de l'industrie aérospatiale sont amenées à réfléchir à une planification des ressources humaines adaptée à la fin du cycle industriel. L'objectif principal des entreprises est de diffuser synchroniquement les connaissances nouvelles générées par les projets dans l'organisation, par une capitalisation inter-projets (Turkulainen et al. 2015). Les projets sont souvent présentés sous un angle progressiste (Boutinet, 1993), mettant en avant les apports pour les organisations, comme pour les hommes qui les réalisent. Les entreprises font fréquemment des efforts pour promouvoir la participation à des projets, en les présentant comme des opportunités d'apprentissage, de développement personnel et professionnel, voire de tremplins de carrière. Ainsi les projets

apparaissent comme des dispositifs de création de valeur économique et sociale, porteurs de performance, de progrès et de sens au travail (Hazebrouck & Badot, 1996).

Dans cette perspective, finir un projet avec une telle portée sociale peut se traduire par un moment de dépression pour les acteurs projet (Flannes & Levin, 2001). La dimension humaine du management d'un projet de long terme requiert, ainsi, une attention particulière. D'après les travaux de Midler (1995) et Nonaka (1994), il s'agit pour ces organisations en mode projet (comme les organisations des industries aéronautiques) de démobiliser les équipes à la fin d'un projet puis de les remobiliser, parfois dans un temps très court. Un temps de transition et d'adaptation est à envisager (Morris, 2013). L'effet médiatique externe et interne pendant le projet peut, en effet, renforcer le risque de transition difficile en fin de projet. Le retour au métier est encore plus risqué dans le cas des projets intégralement terminés. Les aspects psychoaffectifs liés à l'implication dans les activités projets, et ses conséquences en termes de stress (Asquin et al. 2010), sont également à souligner (voir Table 12). Pourtant, le processus habituel de gestion des talents dans la littérature ne fait aucunement mention du redéploiement des talents et de leurs compétences en fin de projet, dans les organisations structurées par le projet. Cette cinquième étape illustrée dans la Figure 2 s'ajoute à l'identification, l'attraction, le développement et la rétention du processus de gestion des talents.

**Figure 2 :** Le redéploiement des compétences et des talents dans le processus de gestion des talents



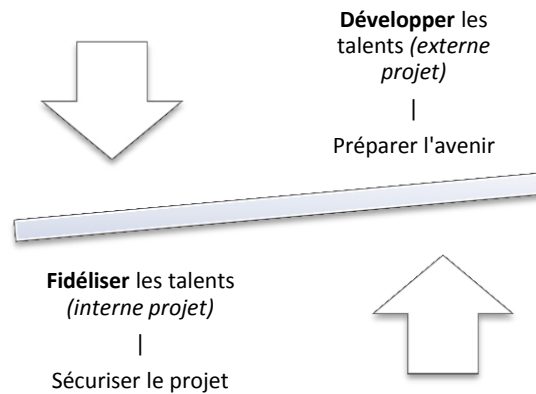
Le redéploiement des talents et de leurs compétences demande plus de mobilité et flexibilité que pourraient apporter les talents de la génération Y.

De plus, un conflit d'intérêts peut émerger entre ceux des talents et ceux du projet, entre ceux des managers intermédiaires, des responsables RH et ceux des managers opérationnels (chef d'équipe et de projet). Développer un talent implique, parfois, d'aller à l'encontre d'une fidélisation de talents

[Texte]

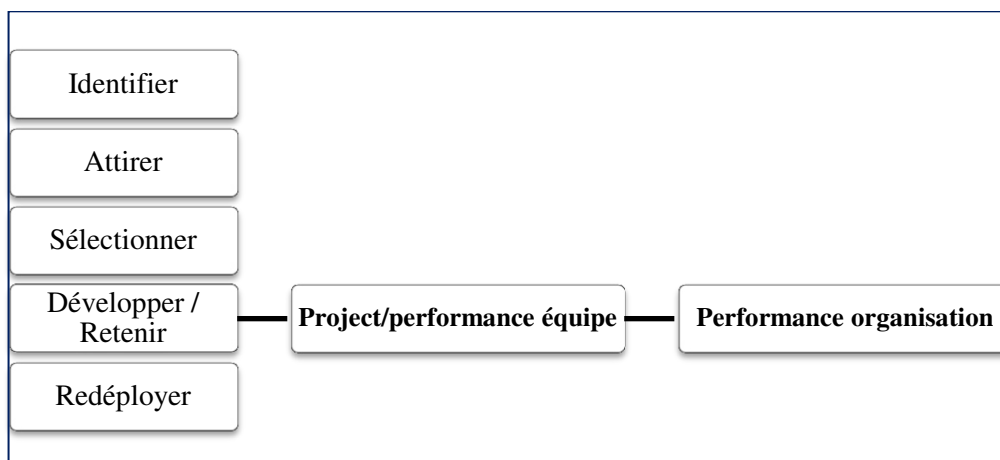
au sein d'un projet, pour atteindre des objectifs de carrières talents (voir Figure 3). Chaque manager est un acteur direct ou indirect de l'évolution d'un talent, tant pour les chefs de projet ou d'équipe qui chercheront à maintenir leur meilleur élément dans le projet, que pour les managers de département qui seront préoccupés à préparer l'avenir, et donc de rendre mobile le plus possible les talents en dehors d'un projet, d'un service, d'un *business unit* ou d'un pays.

**Figure 3** : Le paradoxe entre les objectifs talents et projets



Ce paradoxe entre les objectifs projets et les objectifs de développement des talents rend l'activité de fidélisation et le développement du processus de gestion des talents, étroitement liés au sein des organisations du secteur aérospatial fonctionnant par projet. Nous constatons que l'analyse du contexte méso-organisationnel est importante pour comprendre comment les talents, notamment ceux issus de la diversité, peuvent être intégrés et jouer un rôle phare dans ce processus de gestion des talents, de la manière la plus pertinente (voir figure 4).

**Figure 4**: Le processus de gestion des talents du secteur aérospatial



En effet, les jeunes issus de la diversité peuvent éventuellement répondre à ce besoin de flexibilité pour ajuster les objectifs projets et ceux de développement des talents, de par leur agilité et leur besoin de travailler en réseau, en multi projets et de vivre des expériences. Selon dix-sept participants sur quarante-deux, les talents de la diversité de la génération Y de différentes cultures sont plus enclins à la découverte, à voyager et se rendre mobile pour les besoins de l'entreprise.

Antoine : *« Et le troisième point qui reste fondamental et qu'il faut continuer à cultiver, même s'il y a beaucoup d'efforts qui ont été faits, à avoir des gens qui ont un état d'esprit transnational. Donc très vite des gens qu'on arrive à mettre à l'aise peut-être avec des changements de géographie plus tôt, tant qu'ils sont jeunes à faire des déplacements de six mois ou un an, en Angleterre, en Allemagne et pourquoi pas aux États-Unis et en Espagne, et que très rapidement qu'ils ont un esprit de facto transnational. Qu'ils pensent transnational, qu'ils oublient les conflits de pays, qu'ils ne recréent pas des barbelés à l'intérieur de l'entreprise. Voilà, moi je verrais les trois points majeurs sur lesquels on essaie d'avancer et d'avoir une vraie politique, donc attirer, former et conserver les talents. »*

Sylvain : *« La génération Y, elle me fatigue un peu, on en a fait beaucoup. J'ai un ou deux jeunes dans mes équipes, on en parle de temps en temps. On fait ce qu'on appelle du reverse mentoring, c'est-à-dire qu'on prend des jeunes pour essayer de sensibiliser les plus âgés sur les systèmes de gestion de l'information, accès à la culture transnational. »*

### **3.1.2. La diversité ou les diversités au sein des pratiques de gestion des talents**

La diversité au sein des pratiques de gestion des talents existe. Elle n'est plus rattachée à la logique d'équité, mais un paradigme « d'apprentissage et d'efficacité » de valorisation de la différence source de performance organisationnelle (Ely & Thomas, 2001). De nombreux auteurs ont envisagé plusieurs scénarios, afin d'élucider l'impact de la diversité sur la performance des différents modèles théoriques : la Dépendance aux Ressources, la *Resource-Based-View* (RBV ; Barney, 1991) et l'Identité Sociale. Nous voyons, par l'étude des entretiens, que la gestion des talents de la diversité répond, au premier abord, à des enjeux stratégiques des entreprises selon la théorie des ressources et des compétences. Ils sont essentiellement le développement des compétences clés apportant une plus-value à l'entreprise. Pour l'ensemble des participants, la diversité est une source de richesse dans l'entreprise, qui crée des débats intéressants et peut permettre d'éviter les erreurs (Bruna et al., 2016). La richesse est une notion large, qui peut prendre différentes formes aux yeux des participants : l'enrichissement, la variabilité et multiplicité, le mélange de cultures et la différence. Par ailleurs si les interviewés des six organisations de notre étude considèrent, d'un commun accord, la diversité comme une richesse, elle s'applique de différentes manières au sein de leurs structures.

Certaines diversités sont plus ou moins prises en compte dans leur processus de gestion des talents. Les principales diversités évoquées par les participants dans les activités de gestion des talents correspondent à (1) la diversité de genre, (2) la diversité culturelle, (3) la diversité d'âge pour les seniors, mais aussi celle concernant (4) les jeunes et (5) et la diversité de parcours et de formation.

L'identification des talents de la diversité repose finalement sur l'approche exclusive des talents. Les organisations du secteur aérospatial identifient et développent certains talents de la diversité, ceux qui ont un parcours et une formation différents des autres, des talents atypiques, ainsi que les talents de la diversité de la génération Y pour leurs aptitudes et compétences technologiques. Un processus est spécialement mis en place pour les recruter en interne et externe des organisations par les responsables RH.

### **3.2. Théories du capital humain et des ressources et des compétences**

Notre étude remet en cause les assumptions en gestion des talents des théories du capital humain et des ressources et compétences (RBV), et tente d'outrepasser leurs limites en utilisant la théorie de l'identité sociale. Par-là, nous contribuons à faire avancer notre connaissance sur la gestion des talents et la diversité.

En effet, la théorie du capital humain, qui reprend celle de la RBV, suggère que les individus se distinguent par leur unicité et la valeur qu'ils apportent à une organisation (Lepak & Snell, 2002). Dans cette approche, l'individu possède des compétences et des aptitudes qui sont uniques et donc innées, propres à chaque personne, développées pour acquérir une valeur notable. Selon la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991), cette valeur octroie la capacité à une organisation qui exploite ces compétences pour dépasser ses concurrents. L'approche exclusive de la gestion des talents est basée sur cette assumption. Elle stipule qu'un faible pourcentage de la main-d'œuvre seulement, les « A players », les hauts potentiels ou les hauts performeurs, les talents, possèdent une habilité dans un domaine spécifique qui est source de performance au-dessus de la norme (Becker & Huselid, 2006), et procurent ainsi un avantage concurrentiel substantiel (Tansley, 2011). Ces talents constituent une ressource rare, inimitable et non substituable représentée par une combinaison d'intelligence et de personnalité notamment (DeLong & Vijayaraghavan, 2003), des caractéristiques stables et innées par lesquelles les talents sont différenciés du reste des autres salariés, les « B et C players ». Ceci implique l'investissement à la participation à long terme dans des salariés talentueux au moyen, par exemple, de rémunérations conséquentes, de la participation à la prise de décision, le développement de carrière et des programmes de *mentoring* et de *coaching* (Lepak & Snell, 2002). Le reste des talents peut se sentir ainsi exclu de cet investissement et de l'attention octroyée aux talents. Cela peut créer de la jalousie au sein d'un groupe de travail d'une organisation. En effet, la version exclusive de la gestion des talents à partir des théories du capital humain et des RBV est critiquée par les académiques à l'exemple de Marchington (2015). Le problème est le fait que seul un nombre restreint d'individus sont favorisés sur la majorité des salariés. Dans notre étude, deux tiers des participants font part des tensions que peut susciter le fait de rendre publique et de communiquer l'identification des talents au sein des équipes projets des organisations du secteur aérospatial. Ce challenge peut être contourné par l'approche inclusive de la gestion des talents qui englobe l'identification et le développement des

individus issus de la diversité (Stone & Deadrick, 2015) dans notre étude. La diversité au sein des activités de gestion des talents est reconnue par l'ensemble des participants comme une source de richesse et un moyen de manager le changement digital et technologique auquel font face les entreprises face à l'émergence du big data (Fosso et al., 2015, 2019), notamment les jeunes de la génération Y pour leurs capacités créatives et innovantes.

De plus, cette génération, qui est entrée sur le marché du travail depuis le début du siècle est souvent visée par des initiatives de gestion de talents, qui demandent un fort investissement de leur futur employeur : ils préfèrent, par exemple, travailler pour des employeurs qui ont la réputation d'agir d'une façon socialement responsable (Vaiman et al., 2012).

### **3.3. Théories sur l'identité sociale et la « Social Resource-Based View »**

Se basant sur les littératures en gestion des talents, en management de la diversité et gestion de projet des industries aérospatiales en France, nous démontrons que les théories des RVB et du capital humain sont insuffisantes dans l'explication de la façon dont les organisations de ce secteur accumulent et déploient le capital humain, pour faire face aux contraintes et aux occasions qui ont formé leurs organisations. Une théorie est nécessaire pour reconnaître la perméabilité des frontières sectorielles et organisationnelles et les implications d'une main-d'œuvre diverse pour apporter le changement, l'innovation et la créativité. Les études courantes utilisant ces deux théories ne les lient pas avec d'autres types de théories. Par exemple, Tajfel et Turner (1986) considèrent que l'identité sociale est un aspect important dans les organisations. Cette théorie prend en compte que la mise en avant d'un groupe au détriment d'un autre peut produire quelques conflits. En effet, selon la théorie, le pouvoir ou la richesse répartis de manière inégale entraîne un fort ethnocentrisme et une rivalité entre le groupe privilégié et le groupe subordonné (Painter-Morland et al., 2019). Les membres de groupes désavantagés tendent à dénigrer leur groupe et à valoriser le groupe dominant. Selon Tajfel et Turner, ces individus intérioriseraient l'appréciation négative de leur groupe. Cette situation engendre une compétition entre les groupes et des comportements discriminatoires envers les autres, en manque d'une identité sociale positive.

Selon Marchington (2015) les talents représentent des leaders charismatiques qui peuvent avoir un « comportement toxique », comme l'avalissement et la dérision des autres salariés, ou la promotion de l'injustice en mettant en avant le favoritisme, ou même en étant agressifs, menaçant ainsi la sécurité de l'emploi des salariés (2015, p. 182). Dans les industries aérospatiales, les talents sont amenés à développer des attributs vertueux, des compétences humaines en plus de l'expertise technique, telles que l'humilité, la remise en cause et l'empathie, mentionnées par les participants de notre étude (Painter-Morland et al., 2019).



De plus, selon Gallardo-Gallardo et d'autres (2013, p. 291), le talent représente les compétences qui sont l'ensemble des connaissances, des capacités et des valeurs exigées pour des emplois d'aujourd'hui et de demain, les bonnes capacités au bon endroit, avec le bon emploi et au bon moment ; avec l'engagement et la contribution justifiée (qui donnent la signification à leur emploi). Un talent est une personne qui possède les bonnes compétences et les bonnes capacités pour les défis d'aujourd'hui et de demain. Les organisations d'industries aérospatiales cherchent des outils créatifs et novateurs dans leur processus de conception et de production entre autres, pour gagner un avantage compétitif. La génération Y a été identifiée par la majorité des interviewés comme étant en capacité de répondre à ces besoins, mais pas sans l'appui des talents plus expérimentés dans une approche inclusive de « talents collectifs ». Cela participe non seulement à réduire les conflits et les effets de jalousie dans les équipes projets des organisations du secteur aérospatial, mais également à mener les projets à bien.

La génération Y fait ainsi l'objet d'une sélection exclusive par les organisations du secteur aérospatial pour les raisons évoquées plus haut. S'ajoute à cela le fait qu'elle est de plus en plus présente sur le marché de l'emploi (Rajendram, 2013 ; INSEE, 2019). Elle constitue un vivier de talents prédominant pour la main-d'œuvre des entreprises. Une bonne gestion des talents issus d'une génération, comme celle de la génération Y, dépendra, par conséquent, de sa capacité à analyser et satisfaire les besoins de cette génération sans négliger ceux des autres salariés (Naim & Lenka, 2017). Cette génération a une attente particulière pour les questions éthiques. Elle démontre un fort besoin de contribuer non seulement à l'entreprise pour laquelle elle travaille, mais également à la société ou la communauté dans laquelle elle vit. Les entreprises désireuses d'attirer ces profils de talents auront tendance à mettre l'accent sur la performance sociale et sociétale qu'elles génèrent (Crane & Hartwell, 2019) à développer des programmes autour de la « *shared value* » de Porter d'après les propos de Justine.

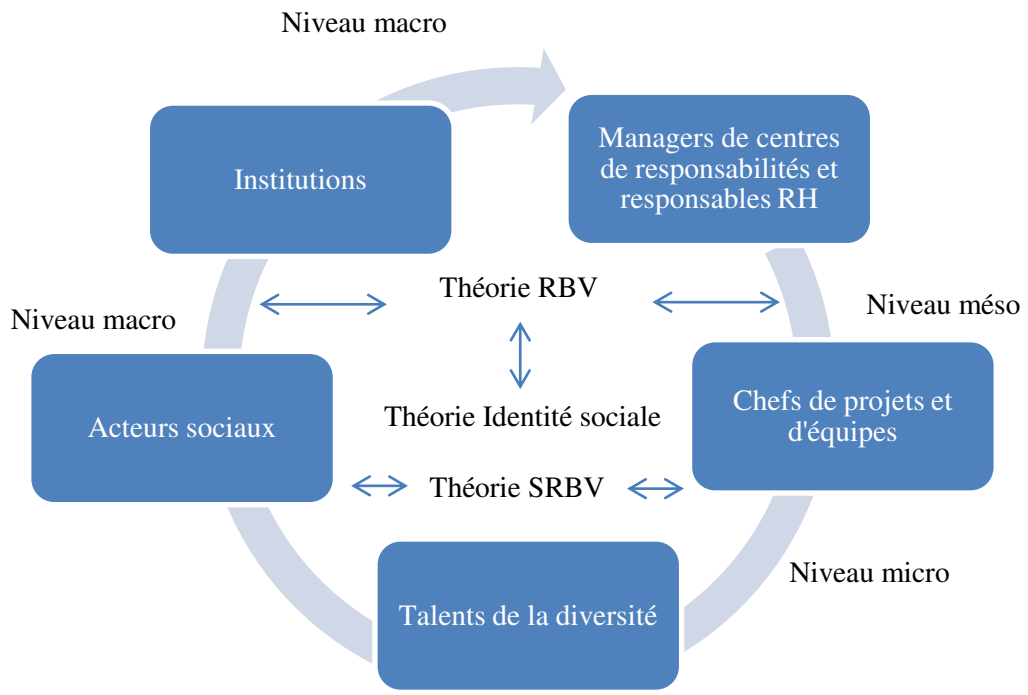
*Justine : Après, c'est dans l'idéal – encore une fois je parle d'une utopie –, mais, chez nous, on en est loin ! Mais, il y a de nouveaux concepts avec Michael Porter, par rapport à l'économie des « shared values » et tout ça, des nouveaux concepts dans les études sur les stratégies et tout. Donc, je pense qu'on va tendre vers ça !*

Tate et Bals (2018) proposent de revoir la théorie des ressources et des compétences avec la dimension sociale, et proposer la théorie « Social Resource-Based View » (SRBV). Selon cette théorie, le *business social* est tout aussi important que le business économique, et la valeur créée par les organisations se répartit en fonction des différentes parties prenantes. La société est considérée comme l'une des parties prenantes où l'intégration de la diversité de la génération Y permet de contribuer à développer le processus de responsabilisation sociétale de l'entreprise (Bruna et al., 2017). Au-delà d'être une source de richesse et un outil de management du changement numérique et technique, pour développer un avantage concurrentiel, elle contribue en effet à accroître l'inclusion en

[Texte]

société de personnes considérées comme différentes, du point de vue de leur jeune âge. Ainsi, la théorie des RVB, la théorie de l'identité sociale et celle de la SRBV peuvent renforcer la compréhension de la gestion des ressources humaines des talents de la diversité, tel qu'il est schématisé dans la Figure 5.

**Figure 5** : Modèle de recherche Gestion des talents de la diversité



### 3.4. La contribution méthodologie

Au-delà de l'analyse contextuelle effectuée au niveau macro, méso et micro, notre recherche apporte une contribution méthodologique par l'analyse de quatre groupes d'individus dans les six organisations du secteur aérospatial en France. Comme vu dans le chapitre II, la gestion de la diversité en France renvoie à la socialisation entre un groupe d'individus par le principe d'intégration « du vivre ensemble » selon Chanlat et al. (2013) (Durkheim, 1930 ; Bruna & Chanlat, 2017). Les interactions des individus entre eux et les limites fixées par eux nous offrent notre cadre d'analyse. L'approche à multiniveaux répond à des critères d'hétérogénéité et permet de recueillir des données qui reflètent le plus possible la réalité des faits observés sur le terrain (voir Table 21). Nous avons tenté de comprendre les pratiques menées par le management intermédiaire, de sa propre initiative ou sous les ordres de sa hiérarchie, puis celles du management opérationnel ayant le pouvoir d'influencer indirectement la mise en place des pratiques de gestion des talents, sans oublier l'analyse des perceptions des talents sur ces pratiques.

**Table 21 – Triangulation – Approche « multiniveaux » des entretiens qualitatifs**

NIVEAU MANAGÉRIAL	POSTES	RÉSULTATS
Top managers	Directeurs Dirigeants Directeurs des Ressources Humaines (DRH)	L'ensemble de cette population participe plus ou moins aux décisions stratégiques des entreprises et décide des orientations stratégiques et de la manière dont elles seront mises en place (Dietrich, 2009). Nous avons observé qu'il existe des orientations stratégiques en faveur des talents issus de la diversité culturelle, de genre et de formation notamment, et des pratiques orchestrées par les DRH et légitimées par le top management, telles que l'auto-déclaration des talents atypiques de la diversité.
Managers intermédiaires	Managers Responsables RH	Ils représentent un ensemble de salariés qui assure des fonctions d'encadrement, mais ne décide pas des orientations stratégiques de l'entreprise (Dietrich, 2009). Ils ont un rôle fondamental dans l'entreprise, car ils conduisent l'action quotidienne collective des salariés sous leurs responsabilités (Thévenet, 2009). Nous avons observé qu'ils sont également à l'initiative de pratiques de gestion des talents de la diversité non tacites, comme <i>les digitaux Labs</i> .
Managers opérationnels	Chefs d'équipe ou chef de projet	Les managers opérationnels constituent un groupe de personnes responsables d'un projet ou d'une équipe mais qui n'ont pas de relations hiérarchiques avec ses membres. Cependant leur implication dans la vie du projet ou de l'équipe peut jouer un rôle non négligeable dans la carrière des talents. Nous avons observé que leurs positionnements dans la priorisation des objectifs internes d'un projet pouvaient porter atteinte au développement des talents.
Talents	Experts Managers	Les talents sont des salariés qui reçoivent un traitement privilégié et ont une certaine perception des pratiques qui leurs sont propres à étudier. Nous avons observé que les talents percevaient le processus de gestion des talents comme manquant de pratiques en faveur de la diversité : les femmes et les jeunes.

#### 4. Les implications managériales

Notre recherche met en évidence un modèle de gestion des talents de la diversité pour manager le changement digital notamment, dans les organisations du secteur aérospatial. Notre recherche examine la relation entre la gestion des talents et la diversité d'un point de vue plus contextuel et une approche plus inclusive (Collings & Mellabi, 2009). Nous essayons de répondre aux appels d'une compréhension plus profonde de la gestion des talents, qui prend en compte l'importance du contexte

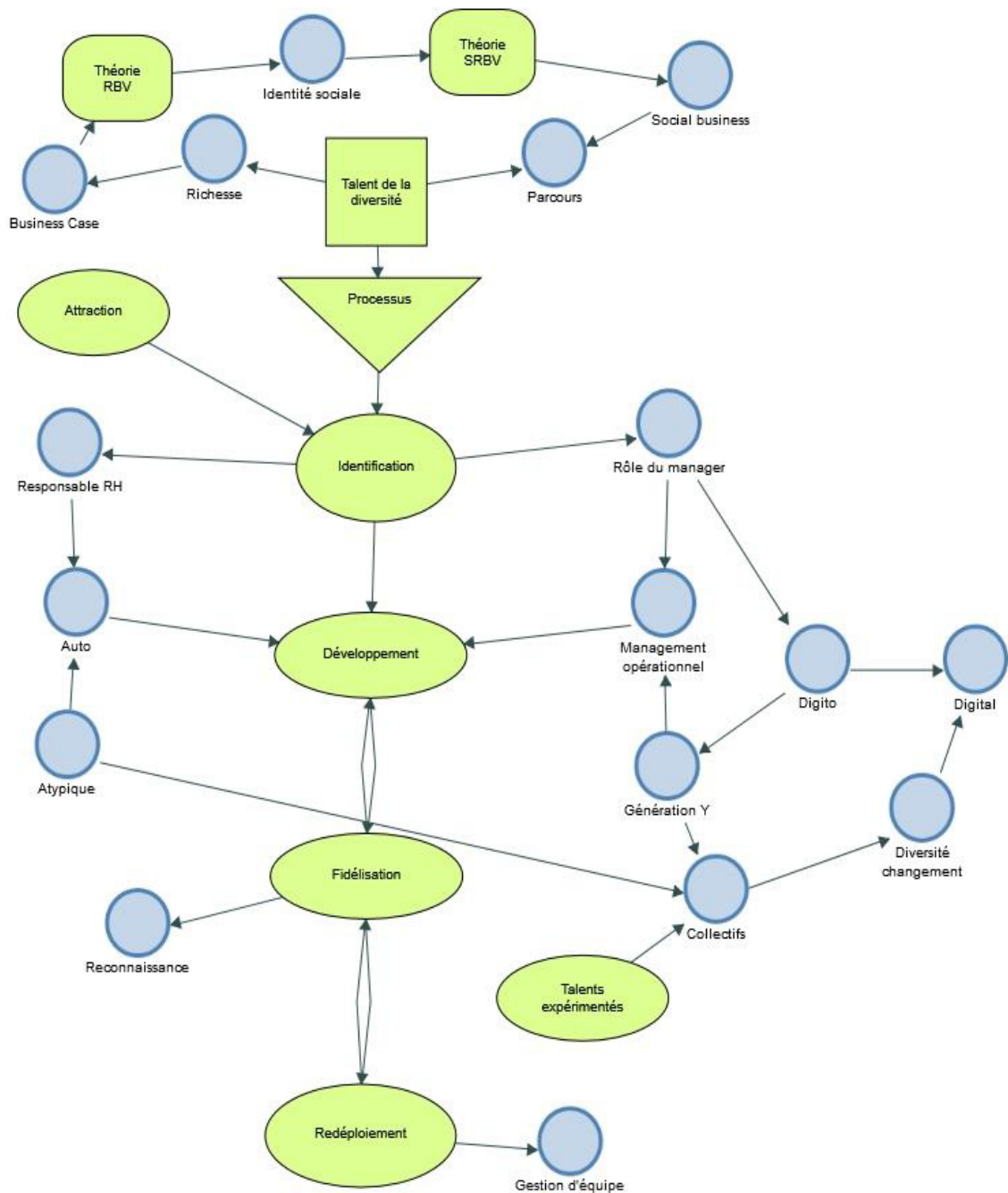
dans les pratiques GRH, notamment le secteur d'activité (Tatli et al., 2013 ; Al Ariss & Paauwe, 2014).

Nous remarquons par exemple que le processus habituel de gestion des talents dans la littérature manque du redéploiement des talents et de leurs compétences, dans des organisations structurées par le projet. Cette cinquième étape s'ajoute à l'identification, l'attraction, le développement et la rétention du processus de gestion des talents. Le redéploiement des talents et de leurs compétences demande plus de mobilité et flexibilité que pourraient apporter les talents de la génération Y.

De plus, Marchington (2015) a notifié la participation croissante des managers hiérarchiques au détriment des actions des RH. Selon Malik et Singh (2014), les managers décident de l'identification, la sélection de talents et leur développement de carrière (Meyers et al., 2019). Plusieurs érudits soutiennent que la même pratique RH peut être mise en œuvre de plusieurs de façons différentes, et que ses effets varient selon la façon dont elle est conçue par les directeurs et perçue par les salariés (Boxall & Macky, 2009 ; Paauwe, 2009 ; Meyers et al., 2019). Dans notre étude, les talents de la diversité, les talents « atypiques » sont identifiés au travers d'une auto-déclaration, organisée par les RH et validée par le top management. Ils sont capables d'apporter un autre angle de vue. Cette approche permet de ne pas passer à côté de certains talents différents de la norme et de réduire les erreurs d'identification subjective des managers intermédiaires.

Notre article démontre ainsi qu'il y a un besoin d'excéder l'approche exclusive de la gestion des talents pour explorer les avantages et le potentiel d'une approche plus inclusive avec les talents de la diversité de la génération Y et les talents plus anciens. Cette approche des talents collectifs pour en développer l'innovation, manager la digitalisation et le big data (Fosso et al.2018), change le rôle stratégique des RH. Elle propose des solutions pour identifier et développer les bons talents, au bon moment et dans la bonne façon pour des solutions de changement et de performance sociale à l'ère du digital. Nos contributions de recherche sont résumées dans la Figure 6 au travers du modèle de gestion des talents de la diversité que nous proposons.

**Figure 6 : Modèle de recherche Gestion des talents de la diversité**



Toutefois, une étude qualitative a été utilisée dans cette recherche, la généralisation de nos conclusions devrait être réalisée avec prudence dans ce cas. Les études de recherche futures devraient permettre l'élargissement de nos conclusions ou leur validation, utilisant une approche quantitative ou une approche de méthodes mixtes dans différents pays et secteurs par exemple.

[Texte]

# ANNEXES

LISTE DES ANNEXES	
<b>Annexe A</b>	Guide d’entretien pour top managers
<b>Annexe B</b>	Guide d’entretien pour managers intermédiaires et opérationnels
<b>Annexe C</b>	Guide d’entretien pour les associations
<b>Annexe D</b>	Lettre d’invitation
<b>Annexe E</b>	Entreprises contactées
<b>Annexe F</b>	Entreprises interrogées
<b>Annexe G</b>	Tableau des profils
<b>Annexe H</b>	Diagramme des thèmes et sous-thèmes
<b>Annexe I</b>	Schéma des nœuds finaux
<b>Annexe J</b>	Relation « diversité » et « parcours »

## Annexe A – Guide d’entretien pour top managers

N°	QUESTIONS	POINTS À ABORDER ET RELANCES	RÉPONSES
00	Recueil de données sur l'entreprise	<p>0.1. Taille : nombre de salariés et chiffre d'affaires</p> <p>0.2. Secteur d'activité</p> <p>0.3. Présence internationale : nombre de filiales</p> <p>0.4. Mobilité internationale : pourcentage d'expatriés</p> <p>0.5. Pourcentage d'individus de nationalité(s) autre(s) que française</p> <p>0.6. Pourcentage d'individus d'origine étrangère</p> <p>0.7. Pourcentage d'hommes/femmes</p> <p>0.8. Pourcentage de jeunes et de seniors</p> <p><i>Même question pour l'entité de l'entreprise si distinction</i></p>	<p>Malik &amp; Singh, 2014</p> <p>Al Ariss &amp; Crowley, 2013</p> <p>Virick &amp; Greer, 2012</p> <p>Festing &amp; Schäfer, 2014</p> <p>Festing, Kornau &amp; Schäfer, 2015</p>
11	Comment se passe la gestion des talents dans votre entreprise ?	<p>1.1. Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer les talents ?</p> <p>1.2. Comment définissez-vous un talent ? (expert - haut potentiel - compétences clés - leader - cadre - chef de projet ....)</p> <p>1.3. Existe-t-il une structure dédiée, un département et/ou un responsable pour la gestion des talents ?</p> <p>1.4. Quelles sont les relations de l'activité de gestion des talents avec le pôle de GRH de l'entreprise ?</p> <p>1.5. Comment gérez-vous la mobilité internationale des talents ?</p>	<p>Dries et al. 2012</p> <p>Collings &amp; Mellahi, 2009</p> <p>Gelens et al. 2013</p> <p>Gallardo-Gallardo et al. 2013</p>
22	À quels enjeux stratégiques répond la gestion des talents ?	<p>2.1. S'agit-il d'enjeux stratégiques organisationnels tels que l'évolution du métier, la spécificité du travail en mode projet, une problématique spécifique au secteur industriel, ou autre chose ?</p> <p>2.2. Est-ce pour répondre à des enjeux stratégiques de performance économique, comme la créativité et l'innovation ?</p> <p>2.3. De quelles manières ont été identifiés ces enjeux ? Par qui ?</p>	<p>Huselid &amp; Becker, 2011</p> <p>Dries, 2013</p> <p>Schiemann, 2014</p> <p>Klarsfeld et al. 2009</p> <p>Colin &amp; Grasser, 2012</p> <p>Notais &amp; Perret, 2012</p>



		<p><b>2.4.</b> Depuis combien de temps ?</p> <p><b>2.5.</b> Quel est le lien entre la GPEC et le management des Talents ?</p> <p><b>2.6.</b> Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? Quel est le rôle des individus concernés ?</p>	Bencherqui et al. 2014
<b>33</b>	<b>Quel est le processus spécifique dédié à la gestion des talents ?</b>	<p><b>3.1.</b> Quelles sont vos méthodes pour identifier, sélectionner, recruter, développer et retenir vos talents ?</p> <p><b>3.2.</b> Le processus est-il unifié, ou existe-t-il différents programmes pour différentes populations de talents ? (Distinction talent / expert / haut potentiel / manager / cadre ou non cadre / chef de projet / employés travaillant sur un projet).</p> <p><b>3.3.</b> Quels sont les moments clés de ce processus ?</p> <p><b>3.4.</b> L'évaluation des talents est-elle tenue confidentielle pour le reste de l'organisation ? Pourquoi ?</p> <p><b>3.5.</b> Les talents identifiés sont-ils tenus au courant entre eux ? Pourquoi ?</p>	<p>Cappelli &amp; Keller, 2014</p> <p>Iles et al. 2010</p> <p>Boudreau &amp; Ramstad, 2005</p> <p>Malik &amp; Singh, 2014</p> <p>Claussen et al., 2014</p> <p>Malik &amp; Singh, 2014</p> <p>Zhang et al. 2015</p> <p>Björkman et al. 2013</p>
<b>44</b>	<b>Comment est réalisée l'évaluation des talents ? Quel est le rôle du manager ?</b>	<p><b>4.1.</b> Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ?</p> <p><b>4.2.</b> Quel est le rôle des individus concernés ?</p>	<p>Peterson &amp; Little, 2005</p> <p>Coutu et al., 2009</p> <p>Peterson, 2011</p> <p>Hannafey &amp; Vitulano, 2013</p> <p>Claussen et al. 2014</p> <p>Malik &amp; Singh, 2014</p>
<b>55</b>	<b>Comment fidélisez-vous vos talents ?</b>	<p><b>5.1.</b> Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à l'accompagnement des talents ?</p> <p><b>5.2.</b> Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à la récupération des talents ?</p>	<p>Ellinger et al. 2003</p> <p>Schiemann, 2014</p> <p>Malik &amp; Singh, 2014</p> <p>Huang &amp; Hsieh, 2015</p> <p>Hagen &amp; Peterson, 2015</p> <p>Sue-Chan et al. 2012</p>
<b>66</b>	<b>Comment le modèle de gestion des talents intègre-t-il le besoin de flexibilité de l'activité ?</b>	<p><b>6.1.</b> Dans vos pratiques RH, quels sont vos besoins en termes d'évolution des technologies et de compétition ?</p> <p><b>6.2.</b> Quels sont vos besoins RH par rapport aux spécificités du secteur ?</p>	<p>Démery-Lebrun, 2005</p> <p>Morris, 2013.</p>

<b>77</b>	<b>Quelle est la place de la diversité dans la gestion des talents ?</b>	<p><b>7.1.</b> Selon vous, quelles seraient les compétences de demain nécessaires pour relever vos différents enjeux au sein de votre activité, et comment les talents issus de la diversité pourraient y contribuer ?</p> <p><b>7.2.</b> Les profils issus de la diversité, en l'occurrence les jeunes de la génération Y (20/25 – 35 ans), seraient-ils en mesure de répondre à ces besoins de compétences ? Si oui, comment l'envisagez-vous ?</p> <p><b>7.3.</b> Que pensez-vous du fait d'avoir recours aux talents issus de la diversité pour constituer un vivier de main-d'œuvre flexible, polyvalente et abordable ?</p> <p><b>7.4.</b> Comment appréhendez-vous le départ en retraite des seniors de la génération des baby-boomers ?</p>	<p>Al Ariss et al. 2014  Al Ariss et al. 2013  Benson &amp; Brown, 2011  Schuler et al. 2011  Kilber et al. 2014  Festing &amp; Schäfer, 2014  Ng &amp; Metz, 2015</p>
<b>88</b>	<b>Comment s'effectue le suivi de carrière de l'ensemble du personnel qui travaille dans les équipes projet ?</b>	<p><b>8.1.</b> Comment l'entreprise définit une gestion des talents sur le long terme ?</p> <p><b>8.2.</b> Existe-t-il un besoin de suivi spécifique de personnes qui sont depuis longtemps sur un projet ? Si oui, lequel ?</p> <p><b>8.3.</b> Qu'est-ce qui compte le plus dans l'évolution de carrière du chef de projet ? L'expérience, le potentiel ou autre chose ?</p> <p><b>8.4.</b> Pour les tops managers de l'entreprise, qu'est-ce qui compte le plus pour la progression de leur carrière ?</p>	<p>Florice et al. 2014  Svejvig &amp; Andersen, 2015  Midler &amp; Beaume 2010  Turner et al. 2008  Bredin &amp; Söderlund, 2013</p>
<b>99</b>	<b>Lors de la transition d'un projet à un autre, comment est réalisée la GRH ?</b>	<p><b>9.1.</b> Comment se constituent les équipes projet ?</p> <p><b>9.2.</b> Quel est le lien avec les processus RH ? (Lien entre la gestion des talents en particulier)</p> <p><b>9.3.</b> Quels responsables décident de l'affectation du personnel au projet et selon quels critères ?</p> <p><b>9.4.</b> Y a-t-il un rôle actif pour les talents eux-mêmes ?</p>	<p>Turkulainen et al. 2015  Sonnenberg et al. 2014  Asquin et al. 2010  Démery-Lebrun, 2005  Bredin, 2008  Bredin &amp; Söderlund, 2011  Hornstein, 2015  D'Armagnac, 2015</p>
<b>110</b>	<b>Aujourd'hui, quels sont vos enjeux en matière de GRH ?</b>		

## Annexe B – Guide d’entretien pour managers intermédiaires et opérationnels

N°	QUESTIONS	POINTS À ABORDER ET RELANCES	RÉPONSES
1	<b>Comment se passe la gestion des talents dans votre entreprise ?</b>	<p><b>1.1.</b> Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer les talents ?</p> <p><b>1.2.</b> Comment définissez-vous un talent ? (expert - haut potentiel - compétences clés - leader - cadre - chef de projet ....)</p> <p><b>1.3.</b> Existe-t-il une structure dédiée, un département et/ou un responsable pour la gestion des talents ?</p> <p><b>1.4.</b> Quelles sont les relations de l'activité de gestion des talents avec le pôle de GRH de l'entreprise ?</p> <p><b>1.5.</b> Comment gérez-vous la mobilité internationale des talents ?</p>	
2	<b>À quels enjeux stratégiques répond la gestion des talents ?</b>	<p><b>2.1.</b> S'agit-il d'enjeux stratégiques organisationnels tels que l'évolution du métier, la spécificité du travail en mode projet, une problématique spécifique au secteur industriel, ou autre chose ?</p> <p><b>2.2.</b> Est-ce pour répondre à des enjeux stratégiques de performance économique, comme la créativité et l'innovation ?</p> <p><b>2.3.</b> De quelles manières ont été identifiés ces enjeux ? Par qui ?</p> <p><b>2.4.</b> Depuis combien de temps ?</p> <p><b>2.5.</b> Quel est le lien entre la GPEC et le management des talents ?</p> <p><b>2.6.</b> Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? Quel est le rôle des individus concernés ?</p>	
3	<b>Quel est le processus spécifique dédié à la gestion des talents ?</b>	<p><b>3.1.</b> Quelles sont vos méthodes pour identifier, sélectionner, recruter, développer et retenir vos talents ?</p> <p><b>3.2.</b> Le processus est-il unifié, ou existe-t-il différents programmes pour différentes populations de talents ? (Distinction talent / expert / haut potentiel / manager / cadre ou non</p>	

		cadre / chef de projet / employés travaillant sur un projet). <b>3.3.</b> Quels sont les moments clés de ce processus ? <b>3.4.</b> L'évaluation des talents est-elle tenue confidentielle pour le reste de l'organisation ? Pourquoi ? <b>3.5.</b> Les talents identifiés sont-ils tenus au courant entre eux ? Pourquoi ?	
<b>1</b>	<b>Comment est réalisée l'évaluation des talents ? Quel est le rôle du manager ?</b>	<b>4.1.</b> Quel est le rôle des managers opérationnels, le top management et les RH ? <b>4.2.</b> Quel est le rôle des individus concernés ?	
<b>5</b>	<b>Comment fidélisez-vous vos talents ?</b>	<b>5.1.</b> Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à l'accompagnement des talents ? <b>5.2.</b> Quels sont les programmes et les pratiques dédiés à la récupération des talents ?	
<b>6</b>	<b>Comment le modèle de gestion des talents intègre-t-il le besoin de flexibilité de l'activité ?</b>	<b>6.1.</b> Dans vos pratiques RH, quels sont vos besoins en termes d'évolution des technologies et de compétition ? <b>6.2.</b> Quels sont vos besoins RH par rapport aux spécificités du secteur ?	
<b>7</b>	<b>Le management des talents concerne-t-il tous les employés ou seulement une partie d'entre eux ?</b>	<b>7.1.</b> Quelle est la place de la diversité dans la gestion des talents ? <b>7.2.</b> Comment les jeunes de 25 - 35 ans sont-ils intégrés dans votre entreprise ? Accèdent-ils à des postes de talents ? <b>7.3.</b> Combien de femmes accèdent-elles aux postes de talents ? <b>7.4.</b> Le personnel de nationalité étrangère accède-t-il aux postes de talents ? <b>7.5.</b> Le personnel français d'origine étrangère accède-t-il aux postes de talents ? <b>7.6.</b> Comment s'effectue le suivi de carrière des talents issus de la diversité ? Est-il différent de celui de l'ensemble des talents ?	
<b>8</b>	<b>Comment s'effectue le suivi de carrière de l'ensemble du personnel qui travaille dans les</b>	<b>8.1.</b> Existe-t-il un besoin de suivi spécifique de personnes qui sont depuis longtemps sur un projet ? Si oui, lequel ? <b>8.2.</b> Qu'est ce qui compte le plus dans l'évolution de carrière du chef de projet ? L'expérience, le potentiel ou autre chose ?	

[Texte]

	<b>équipes projet ?</b>	<b>8.3.</b> Pour les tops managers de l'entreprise, qu'est ce qui compte le plus pour la progression de leur carrière ?	
<b>9</b>	<b>Lors de la transition d'un projet à un autre, comment est réalisée la GHR ?</b>	<b>9.1.</b> Comment se constituent les équipes projet ? <b>9.2.</b> Quel est le lien avec les processus RH ? (lien entre la gestion des talents en particulier) <b>9.3.</b> Quels responsables décident de l'affectation du personnel au projet et selon quels critères ? <b>9.4.</b> Y a-t-il un rôle actif pour les talents eux-mêmes ?	
<b>10</b>	<b>Aujourd'hui, quels sont vos enjeux en matière de GRH ?</b>		

### **Annexe C – Guide d’entretien pour les associations**

<b>N°</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>RÉPONSES</b>
1	Quel est votre rôle au sein de l’organisation ?	
2	Comment sont conçues et mises en place les pratiques de diversité dans les entreprises en France ?	
3	Comment sont conçues et mises en place les pratiques de diversité à des postes à hautes responsabilités ?	
4	Quel est votre regard vis-à-vis de la diversité en entreprise aujourd’hui ?	

[Texte]

## Annexe D – Lettre d’invitation

**Julie N’CHO**

PhD Student - Researcher Assistant

Research Centre - SIRIUS Chair

**Toulouse Business School**

[j.ncho2@tbs-education.fr](mailto:j.ncho2@tbs-education.fr)

Tél: +33 (0)6 47 84 82 11

**Destinataire**

26 mai 2015

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d’une étude menée pour la Chaire SIRIUS (*Space Institute for Researches on Innovative Uses of Satellites*) sur la gestion des talents et le management des ressources humaines dans les industries cycliques, je me permets de vous contacter.

Le management des talents est entré dans les pratiques RH de beaucoup d’entreprises et suscite de nombreux travaux dans la recherche académique. Il permet de lier les ressources humaines de l’entreprise à ses objectifs stratégiques. Le management des talents recouvre l’identification, la sélection, le recrutement, le développement, la rétention des meilleurs salariés en fonction des besoins de l’activité. Le principe repose sur une vision de long terme : la planification des ressources humaines de l’entreprise dans l’optique de son développement. Or, les entreprises sont confrontées à des changements : évolution des technologies, des métiers, de ses relations avec les entreprises de son environnement, des conditions de la compétition, entre autres. Aussi, nous nous posons deux questions : comment le modèle de gestion des talents pourrait intégrer la flexibilité des activités de l’entreprise ? Comment les managers de talent, responsable RH, chef de projet, ou tout autre décisionnaire, peuvent-ils transposer les pratiques de management des talents dans des structures qui fonctionnent par projet et sur des horizons longs ? Notre recherche a pour but d’élucider les paradoxes et opportunités du management des talents pour permettre d’allier les intérêts des différents acteurs de l’entreprise à long terme.

Dans ce cadre nous souhaitons vous rencontrer, afin de recueillir, au cours d’un entretien semi-dirigé de trente minutes, votre expérience sur le sujet. Cette étude est réalisée sous la responsabilité de deux Professeurs de Toulouse Business School : Madame Sophie d’Armagnac ([s.darmagnac@tbs-education.fr](mailto:s.darmagnac@tbs-education.fr)) et Monsieur Akram Al Ariss ([a.alariss@tbs-education.fr](mailto:a.alariss@tbs-education.fr)) qui sont à votre disposition pour toute question. Les travaux ayant un objectif scientifique uniquement, nous vous assurons de la confidentialité des informations concernant l’identification de l’entreprise, et l’anonymat pour toutes les personnes interrogées.

Nous vous remercions par avance de votre disponibilité et du temps que vous voudrez bien nous consacrer. Nous pouvons nous déplacer sur le lieu de travail ou en cas d’impossibilité, faire l’entretien par téléphone.

En attendant de recevoir une réponse de votre part, veuillez agréer, Madame, Monsieur mes meilleures salutations,

Julie N’cho

[Texte]

## Annexe E – Entreprises à contacter

NOM	ADRESSE	CONTACT RH	FONCTION	TÉL / EMAIL	LIEN SITE INTERNET / INFOS ENTREPRISE
<b>AIRBUS DEFENCE AND SPACE - TOULOUSE</b>	31 rue des Cosmonautes  ZI du Palays  31402 TOULOUSE CEDEX 4	Mme Christine CLÉMENT	Head of Employment	05 61 93 33 33  05 81 31 75 00  (AIRBUS GROUP)	<a href="http://www.airbusdefenceandspace.com">www.airbusdefenceandspace.com</a>
<b>AIRBUS DEFENCE AND SPACE - ÉLANCOURT</b>	Métropole, 1 bd Jean Moulin CS 40001 78996 ÉLANCOURT CEDEX  (Île-de-France)	Mme Christine CLÉMENT	Head of Employment	01 61 38 50 00	<a href="http://www.airbusdefenceandspace.com">www.airbusdefenceandspace.com</a>
<b>AIRBUS DEFENCE AND SPACE - SAINT MÉDARD</b>	Rue du Général Niox - BP 20011  33165 SAINT MÉDARD EN JALLES CEDEX  (Aquitaine)	Mme Christine CLÉMENT	Head of Employment	05 56 57 30 00	<a href="http://www.airbusdefenceandspace.com">www.airbusdefenceandspace.com</a>
<b>AIRBUS DEFENCE AND SPACE - LES MUREAUX</b>	51-61 route de Verneuil - BP 3002  78133 LES MUREAUX CEDEX	Mme Christine CLÉMENT	Head of Employment		<a href="http://www.airbusdefenceandspace.com">www.airbusdefenceandspace.com</a>



[Texte]

<b>AIRBUS DEFENCE AND SPACE -  VAL DE REUIL</b>	Parc d'Affaires des Portes - BP 613  27106 VAL DE REUIL CEDEX  (Haute- Normandie)	Mme Christine CLÉMENT	Head of Employment	02 32 63 40 00	www.airbusdefenceandspace.com
<b>AIRBUS CORPORATE JET CENTRE  GROUPE AIRBUS</b>	316 route de Bayonne – Bât. A40  31060 TOULOUSE CEDEX 9  (Midi-Pyrénées)	Mme Leila PLANTIER	Chargée de mission emploi	05 67 19 88 54 acjc.recrut@airbus.com	<p><u>ACTIVITÉS</u></p> <p>Filiale à 100 % d'Airbus basée à Toulouse, ACJC est spécialisée dans le développement, l'installation, la certification et la maintenance de cabines haut de gamme de la famille A320 pour une clientèle VIP.</p> <p>Elle développe par ailleurs une activité de « Support en service » sur A 320 et A330 / 340 en proposant un portefeuille de prestations adaptées aux besoins spécifiques de ses clients.</p> <p>Nos 270 collaborateurs et tous nos fournisseurs participent quotidiennement au défi de réaliser des produits uniques, grâce à leur savoir-faire reconnu.</p> <p><u>MÉTIER</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau d'études : calcul et justification, cabine, systèmes mécaniques et électriques, structure</li> <li>- Achats</li> <li>- Industrie : aménagement cabine, ajustage, structure, systèmes électriques, inspection (qualifications Part 66, B1, B2 ou C), Bureau de préparation, ordonnancement, engineering de maintenance</li> <li>- Assurance Qualité</li> <li>- Conduite de projets / programmes d'aménagement de</li> </ul>

[Texte]

					<p>cabine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chantiers de maintenance, support &amp; services cabine VIP</li> </ul>
<b>AIRBUS HELICOPTERS</b>	<p>1 rond-point Maurice Bellonte</p> <p>31707 BLAGNAC CEDEX</p> <p>(Midi-Pyrénées)</p>			05 61 93 33 33	<p><a href="http://www.airbushelicopters.com">www.airbushelicopters.com</a></p> <p>Airbus Helicopters - nouveau nom d'Eurocopter, est une division du Groupe Airbus, leader mondial dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et des services associés.</p> <p>Employant environ 22 000 personnes à travers le monde, Airbus Helicopters est le premier hélicoptériste mondial, avec un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros. Sa flotte compte actuellement 12 000 appareils opérés par plus de 3 000 clients dans environ 150 pays. Airbus Helicopters est fortement présent à l'international grâce à ses filiales et participations implantées dans 21 pays et à un réseau mondial de centres de maintenance, de centres de formation, de distributeurs et d'agents agréés.</p> <p>La gamme d'hélicoptères civils et militaires d'Airbus Helicopters est la plus large au monde et représente un tiers de la flotte d'hélicoptères civils et parapublics en service dans le monde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche, conception et développement</li> <li>- Centres de production – chaînes d'assemblage et essais en vol</li> <li>- Après-ventes et service clients</li> <li>- Fonctions support</li> </ul>

[Texte]

<b>AIRBUS OPERATIONS S.A.S - TOULOUSE</b>	Site Industriel 316 rte de Bayonne  31060 TOULOUSE CEDEX 9  (Midi-Pyrénées)	Mme Sonia DUMAS	Head Of Employment, learning & competences in France	sonia.dumas@airbus.com	
<b>AIRBUS OPERATIONS S.A.S - NANTES</b>	1 rond-point Maurice Bellonte  31707 BLAGNAC CEDEX  (Midi-Pyrénées)	Mme Sonia DUMAS	Head Of Employment, learning & competences in France	05 61 93 33 33	
<b>AIRBUS OPERATIONS S.A.S - ST NAZAIRE</b>	1 rond-point Maurice Bellonte  31707 BLAGNAC CEDEX  (Midi-Pyrénées)	Mme Sonia DUMAS	Head Of Employment, learning & competences in France	05 61 93 33 33	
<b>ARIANESPACE TRANSPORT SPATIAL</b>	Bd. de l'Europe  91006 ÉVRY CEDEX  (Île-de-France)	Mme GUYOMARC'H	Adjointe au Directeur des Ressources Humaines	0160876018  recrutement@arianespace.com	www.arianespace.com  <u>ACTIVITÉS</u>  - Commercialisation du service de lancement auprès de clients du monde entier - Financement et maîtrise d'œuvre de la production des lanceurs Ariane, Soyuz et Vega - Conduite des opérations de lancement en Guyane - Définition et management des améliorations à apporter au lanceur

[Texte]

					<p>- Couverture des risques (assurance), financement du projet</p> <p><u>MÉTIERS</u></p> <p>Profil d'embauche : principalement écoles d'ingénieurs ou universités européennes généralistes ou spécialisées en mécanique, propulsion, systèmes électriques.</p>
<b>ATR</b>	<p>1 Allée Pierre Nadot</p> <p>31712 BLAGNAC CEDEX</p> <p>(Midi-Pyrénées)</p>	Mme Sylvie DAMESTOY	Responsable Emploi Formation Compétences	<p>05 62 21 62 21</p> <p>Trop occupée jusqu'aux vacances</p>	<p>www.atraircraft.com</p> <p><u>ACTIVITÉS</u></p> <p>ATR est un partenariat à parts égales entre deux acteurs aéronautiques européens majeurs, ALENIA AERMACCHI (GROUPE FINMECCANICA) et AIRBUS GROUP</p> <p>Fondé en 1981, ATR, constructeur d'avions turbopropulseurs, est le leader mondial sur le marché des avions régionaux jusqu'à 90 places.</p> <p>Depuis sa création, ATR a vendu plus de 1 400 avions, exploités par plus de 180 opérateurs dans 90 pays.</p> <p>Les ATR ont cumulé plus de 24 millions d'heures de vol.</p> <p>ATR offre aux compagnies régionales un avion performant, confortable, fiable, facile à entretenir, respectueux de l'environnement et dont le coût d'exploitation est très inférieur à celui de ses concurrents. ATR est certifié ISO 14001, la norme de référence internationale dans le domaine du respect de l'environnement.</p> <p><u>MÉTIERS</u></p>

[Texte]

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingénierie : conception, calcul de structure, systèmes...</li> <li>- Marketing, ventes</li> <li>- Production et chantiers de réparation</li> <li>- Support et service clients</li> <li>- Achat et logistique</li> <li>- Qualité</li> <li>- Finance, financement des ventes, ressources humaines, fonctions juridiques, communication, moyens généraux</li> </ul>
<b>DASSAULT AVIATION</b>	78, quai Marcel Dassault  92210 SAINT CLOUD (Île-de-France)	M. Yves PETIT	DRH	01 47 11 40 00	<p>www.dassault-aviation.com</p> <p><u>ACTIVITÉS</u></p> <p>Pivot d'une industrie stratégique à haute valeur ajoutée, Dassault Aviation s'appuie sur la compétence de ses collaborateurs et partenaires pour concevoir, produire, réaliser et soutenir des avions et drones militaires (Rafale, nEUROn), instruments d'indépendance politique, et des avions d'affaires (Falcon), outils de travail et de développement économique.</p> <p>Dernière société d'aviation encore détenue par la famille de son fondateur et portant son nom, Dassault Aviation profite d'une grande stabilité économique. Avec le souci permanent de l'innovation et de la compétitivité, les nombreux travaux de R&amp;D et les investissements industriels et informatiques assurent son avenir.</p> <p><u>MÉTIERS</u></p>

[Texte]

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanique (fabrication, ingénierie, dessin, soutien logistique)</li> <li>- Ingénierie des systèmes (architecture, simulation, contrôle du vol, automatique, électricité...)</li> <li>- Ingénierie et techniques d'essais mécaniques et électroniques</li> <li>- Gestion de production</li> <li>- Systèmes d'information</li> <li>- Achats, commerce, contrôle de gestion...</li> </ul>
<b>DASSAULT AVIATION - SAINT CLOUD</b>	78 quai Marcel Dassault Cedex 300  92552 SAINT CLOUD CEDEX  (Île-de-France)	Mme Chantal BERTON	Responsable Ressources Humaines	01 47 11 40 00	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION - ISTRES</b>	13804 ISTRES CEDEX  (Provence-Alpes-Côte d'Azur)	M. Henry Daniel DE SEZE	Responsable Ressources Humaines	04 42 56 77 77	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION - BIARRITZ</b>	BP 208  64205 BIARRITZ CEDEX  (Aquitaine)	M. Jacques MAGARD	Responsable Ressources Humaines	05 59 31 22 22	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION -</b>	BP 32	M. Patrice CONTAT	Responsable Ressources	04 50 09 10 00	www.dassault-aviation.com

[Texte]

<b>ARGONAY</b>	74370 PRINGY (Rhône-Alpes)		Humaines		
<b>DASSAULT AVIATION - SECLIN</b>	BP 289 59472 SECLIN CEDEX (Nord-Pas-de- Calais)	Mme Sylvie MIGAUD	Responsable Ressources Humaines	03 20 16 12 00	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION - ARGENTEUIL</b>	1 avenue du Parc 95100 ARGENTEUIL (Île-de-France)	M. Philippe VIVOT	Responsable Ressources Humaines	01 34 11 85 85	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION - POITIERS</b>	24, avenue Marcel Dassault 86580 BIARD (Poitou- Charentes)	Mme Sandrine PASQUIER	Responsable Ressources Humaines	05 49 37 62 00	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION - MARTIGNAS</b>	BP 38 33127 MARTIGNAS SUR JALLE (Aquitaine)	Mme Séverine LE GAFFRIC	Responsable Ressources Humaines	05 57 97 85 00	www.dassault-aviation.com
<b>DASSAULT AVIATION - MERIGNAC</b>	BP 24 33701 MÉRIGNAC CEDEX	M. Max DUCOURNEAU	Responsable Ressources Humaines	05 56 13 90 00	www.dassault-aviation.com

[Texte]

	(Aquitaine)				
<b>MBDA FRANCE</b> <b><i>MBDA EST UNE FILIALE COMMUNE DE AIRBUS GROUP (37,5%), BAE SYSTEMS (37,5 %) ET FINMECCANICA (25 %)</i></b>	1, avenue Réaumur  92350 LE PLESSIS ROBINSON  (Île-de-France)			01 71 54 16 72	www.mbda-systems.com  <u><b>ACTIVITÉS</b></u>  Créé en 2001, MBDA est un leader industriel mondial et un acteur global dans le domaine des missiles et systèmes de missiles.  Fort de ses implantations industrielles dans quatre pays d'Europe et aux États-Unis, MBDA a réalisé un chiffre d'affaires en 2012 de 3 milliards d'euros et dispose d'un carnet de commandes de 9,8 milliards d'euros.  Avec plus de 90 forces armées clientes dans le monde, MBDA est le seul groupe capable de concevoir et de produire des missiles et systèmes de missiles pour répondre à toute la gamme des besoins opérationnels présents et futurs des trois armées.  Le groupe propose une gamme de 45 programmes de systèmes de missiles et de contre-mesures en service opérationnel et plus de 15 autres en développement.  <u><b>MÉTIERS</b></u>  3 pôles de métiers :  L'ingénierie et développement regroupent toutes les activités contribuant à la conception et au développement de nos produits :  - Étude Amont  - Architecture systèmes et missiles



[Texte]

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études systèmes et sûreté</li> <li>- Intégration et essais</li> <li>- Simulation et modélisations</li> <li>- Aérodynamique propulsion létalité</li> <li>- Pilotage guidage navigation</li> <li>- Senseurs et communications</li> <li>- Logiciels opérationnels</li> <li>- Ingénierie et essais</li> <li>- Ingénierie électronique et mécanique</li> </ul> <p>Les fonctions support accompagnent notre développement : commerce, finance, ressources humaines, juridique, achats...</p> <p>La production et l'intégration regroupent l'ensemble des activités liées aux équipements mécaniques et électromécaniques, l'intégration des missiles, lance-missiles et postes de tir ainsi que le pilotage de l'industrialisation et la mise en série.</p>
<b>THALÈS GROUPE</b>  <b>THALÈS</b>	Tour Carpe Diem 31, place des Corolles CS 20001  92098 PARIS LA DÉFENSE CEDEX  (Île-de-France)			01 57 77 86 72	<a href="http://www.thalesgroup.com">www.thalesgroup.com</a>  <u>ACTIVITÉS</u>  Thalès est un leader mondial des hautes technologies pour les marchés de la Défense et de la Sécurité, de l'Aérospatial et du Transport. Fort de 61 000 collaborateurs dans 56 pays, Thalès a réalisé en 2014 un

[Texte]

					<p>chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros.</p> <p>Avec 25 000 ingénieurs et chercheurs, Thalès offre une capacité unique pour créer et déployer des équipements, des systèmes et des services pour répondre aux besoins de sécurité les plus complexes.</p> <p>Son implantation internationale exceptionnelle lui permet d'agir au plus près de ses clients partout dans le monde.</p> <p><b><u>MÉTIERS</u></b></p> <p>Des systèmes de communication sur les porte-avions aux satellites d'observation, des systèmes de gestion du trafic aérien aux systèmes de sécurité des sites olympiques, des radars de patrouille maritime à l'électronique de mission pour avion de combat, des simulateurs d'avion aux sonars de sous-marin, des systèmes d'armes avancés aux systèmes de transport avec la signalisation ferroviaire de trains...il y a vraiment de quoi satisfaire toutes les curiosités et mobiliser toutes les créativité.</p>
<b>TRIUMPH INSULATION SYSTEMS GROUP</b>  <b>TRIUMPH INTEGRATED AIRCRAFT INTERIORS GHMB</b>	Hein Sass Weg 36  21129 HAMBURG  (ALLEMAGNE)	Mme Cécile DELRIEU	General Manager Europe	+49 40 5343520  cdelrieu@triumphgroup.com	www.triumphgroup.com  Effectif : 1600 mondial / 38 en Europe  <b><u>ACTIVITÉS</u></b>  Triumph Insulation Systems GmbH est une filiale du groupe Triumph Integrated Aircraft Interiors, une entreprise spécialisée dans les sous-ensembles intérieurs d'avions, notamment l'isolation thermophonique et acoustique et les tuyauteries de conditionnements d'air.  Dans le monde, Triumph Integrated Aircraft Interiors emploie 1600 personnes.

[Texte]

					<p>En Europe, Triumph travaille notamment avec Airbus sur l'A350 et est présent sur les sites de Hamburg, Toulouse et Saint-Nazaire.</p> <p>Les activités principales en Europe sont sur les activités de design et d'installation des matelas d'isolation sur avion.</p> <p><b><u>MÉTIERS</u></b></p> <p>En Europe, Triumph Insulation Systems est réparti en 2 grands groupes de métiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engineering, design et mise au point</li> <li>- Opérations</li> </ul>
<b>STELIA AEROSPACE</b>		Mme Hélène SAN MIGUEL	Human Resources  Career&Talent	<p>Tél. : +33 (0)5 81 91 42 45</p> <p>Mobile : +33 (0)6 31 72 82 49</p> <p><a href="mailto:helene.sanmiguel@stelia-aerospace.com">helene.sanmiguel@stelia-aerospace.com</a></p>	<p><a href="http://www.stelia-aerospace.com/">http://www.stelia-aerospace.com/</a></p> <p>6100 employés</p> <p>2,3 milliards de dollars de CA</p> <p>Aérostructures</p> <p>Un spécialiste clé dans la conception, la fabrication de pièces structurales et des équipements aéronautiques complexes.</p> <p>STELIA Aerospace conçoit et fabrique des fauteuils passagers innovants, luxueux et sur mesure pour les passagers des classes affaires et première, des compagnies aériennes les plus prestigieuses au monde.</p> <p>Co-leader mondial sur le marché des sièges pilotes, STELIA Aerospace accompagne ses clients de la conception à la production, et jusqu'au support après-vente.</p> <p>Avec son offre de sièges performants, confort et</p>

[Texte]

					ergonomiques pour avions et hélicoptères, STELIA Aerospace répond aux besoins des segments commerciaux, aviation d'affaires, régional, militaire et hélicoptères.
--	--	--	--	--	---

### Annexe F – Entreprises interrogées

ENTREPRISES	SECTEUR	SIÈGE SOCIAL	CHIFFRE D’AFFAIRES (2013, K€)	EFFECTIF	IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE
<b>A</b>	Spatial	Paris, FRANCE	-	2 390	2 pays : France, Guyane.
<b>B</b>	Spatial	Yvelines, FRANCE	4,32.408	48 000 (6750 en France)	20 pays : Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, France, Grèce, Allemagne, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Mexique, Maroc, Norvège, Suède, République Tchèque, Finlande.
<b>C</b>	Aéronautique	Toulouse, FRANCE	35.105.457 (en 2010)	35 105 457 (en 2010)	8 pays : Inde, Russie, Chine, France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Japon.
<b>D</b>	Aéronautique	Toulouse, FRANCE	1.500. 000 (en 2015)	6000	2 Pays : France, Canada.
<b>E</b>	Spatial	Cannes, FRANCE	1.637.462	7395 (4292 en France)	19 pays : Autriche, Australie, Canada, Chine, Allemagne, Inde, France, Italie, Japon, États-Unis, Nouvelle Zélande, Portugal, Singapour, Espagne, Suisse, Turquie, Royaume-Uni, Pays-Bas, Norvège.
<b>F</b>	Spatial	Rome, ITALIE		342	9 pays : Italie, France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Brésil, Argentine, Roumanie, États-Unis.

### Annexe G – Tableau des profils

N°	Secteur	Entreprise	Ligne managériale Poste	Pseudo	Genre	Nationalité	Tranche d'âge	Nombre d'entretiens
1	Spatial	B	Top management <i>DRH</i>	Jacqueline	Femme	Française Fille de Français	36-45	2
2	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Antoine	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
3	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Benoit	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
4	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Richard	Homme	Français Fils de Français	Plus de 57	2
5	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Valentin	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
6	Spatial	A	Management opérationnel <i>Chef de projet</i>	Mélanie	Femme	Française Fille de Français	46-56	2
7	Spatial	A	Management intermédiaire <i>Manager</i>	Ferdinand	Homme	Français Fils de Français	36-45	1
8	Spatial	A	Top management <i>DRH</i>	Françoise	Femme	Française Fille de Français	46-56	2
9	Spatial	D	Top management <i>DRH</i>	Mélodie	Femme	Française Fille de Français	25-35	2
10	Spatial	F	Top management <i>DRH</i>	Paula	Femme	Française Fille de Français	46-56	2

[Texte]

11	Spatial	F	Management intermédiaire <i>RRH – Responsable ressources humaines</i>	Émilie	Femme	Française	36-45	1
12	Spatial	F	Management intermédiaire <i>RRH – Responsable ressources humaines</i>	Valentine	Femme	Fille de Français	36-45	1
13	Aéronautique	C	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	François	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
14	Aéronautique	C	Management intermédiaire Business partenaire	Franck	Homme	Français Fils de Français	36-45	2
15	Aéronautique	C	Top management <i>Talent &amp; exécutive management</i>	Louis	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
16	Spatial	E	Top management <i>DRH</i>	Gaston	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
17	Spatial	E	Management intermédiaire <i>RRH – Responsable ressources humaines</i>	Adeline	Femme	Française Fille de Français	36-45	2
18	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Eugène	Homme	Français Fils de Français	Plus de 57	2
19	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Blaise	Homme	Français Fils de Français	Plus de 57	2
20	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef d'équipe</i>	Robert	Homme	Français Fils de Français	36-45	1
21	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef de projet</i>	Boris	Homme	Française Fils de Français	36-45	2
22	Spatial	B	Talent	Achille	Homme	Français	25-35	1

[Texte]

			Ingénieur technique			Fils de Français		
23	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef d'équipe</i>	Arnaud	Homme	Français Fils de Français	36-45	2
24	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Jacques	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
25	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Félix	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
26	Spatial	B	Top management Directeur R&D et politique produit	Damien	Homme	Français Fils de Français	Plus de 57	2
27	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Chef de département</i>	Justin	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
28	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef de projet</i>	Fidèle	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
29	Spatial	B	Management opérationnel Chef d'équipe	Lazare	Homme	Française Fils de Français	36-45	2
30	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Chef de département</i>	Gabin	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
31	Aéronautique	C	Talent <i>Expertise des opérations internationales</i>	Maud	Femme	Française Fille de Français	36-45	2
32	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef d'équipe</i>	Alexandre	Homme	Français Fils de Français	36-45	1
33	Spatial	B	Talent <i>Responsable technique</i>	Benjamin	Homme	Espagnole	25-35	2
34	Spatial	B	Management opérationnel	Jeanne	Femme	Française	36-45	2



[Texte]

			<i>Chef d'équipe</i>			Fille de Français		
35	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef de projet</i>	King	Homme	Macédonien	36-45	2
36	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Sylvain	Homme	Français Fils de Français	36-45	2
37	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Directeur de département</i>	Victorien	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
38	Spatial	B	Talent <i>Analyste Business strategy</i>	Justine	Femme	Française Fille de Français	25-35	2
39	Aéronautique	C	Management intermédiaire <i>Directrice de département</i>	Léna	Femme	Française Fille de Français	36-45	2
40	Spatial	B	Management intermédiaire <i>Manager de chefs de projet</i>	Clément	Homme	Français Fils de Français	46-56	2
41	Aéronautique	C	Management opérationnel <i>Chef de projet</i>	Viviane	Femme	Française Fille de Français	25-35	1
42	Spatial	B	Management opérationnel <i>Chef d'équipe</i>	Billy	Homme	Français Fils de Français	46-56	1
<b>TOTAUX</b>					<b>13 femmes 29 hommes</b>			<b>70</b>

[Texte]

## Annexe H – Diagramme des thèmes et sous-thèmes

Nodes compared by number of items coded

Fin de projet	Talent	Processus diversité	Diversité aptitudes	Pendant projet	Culture	Compétences	Responsable	Temps	Aptitudes hum	Identifier, attir
						Social business	Potentiel	Parcours	Apporter l	Satisfait le Changem
Diversité talent	Rôle du manager	Talent différence	Diversité agilité	Génération Y	Fidéliser groupe					
						Aptitudes hum	Apporter la	Société	Haut Pote	Business (Response
Compétences divers	Coaching formation	Gestion des talents	Diversité agilité	Top management	Développement					
						Big data	Processus	Performa	Valeur	RichesseFlexibiFlexibil
					Gestion d'équip		Vite	Réseau	Clients	GPEC NouveAttireDigita
Définition talent	Politique Diversité	Diversité changement	Projet mobilité	Management opéra		Fidéliser équip			Capaci	CréativConféPenseSécur
							Attentes	Identifica		
					Mobilité interna				Capaci	
						Fidéliser entre			EngagDéferValiderPort	
							Fidélisation	Accomp	Expert	CollectConcPartCasAtyD

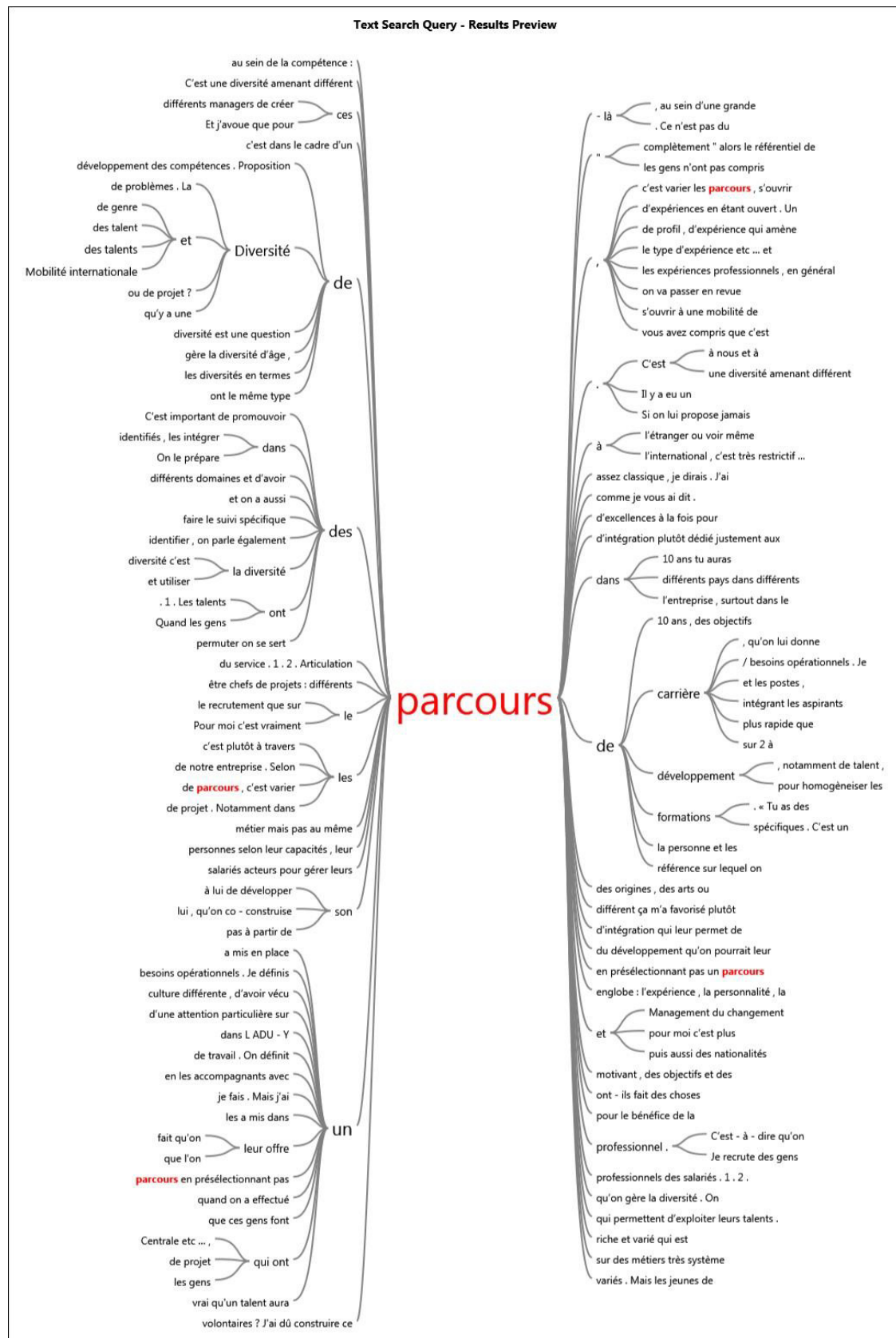
## Annexe I – Schéma des nœuds finaux

N°	NŒUDS
<b>1</b>	<b>1. Définition talent</b>
<b>2</b>	1.1. Définition talent/Performance
<b>3</b>	1.2. Définition talent/Potentiel
<b>4</b>	1.3. Définition talent/Expertise
<b>5</b>	1.4. Définition talent/Temps
<b>6</b>	1.5. Définition talent/Aptitudes humaines
<b>7</b>	1.5.1. Agilité et flexibilité
<b>8</b>	1.5.2. Capacité à se remettre en cause
<b>9</b>	1.5.3. Apporter la différence
<b>10</b>	1.6. Satisfait les objectifs stratégiques de l'entreprise
<b>11</b>	<b>2. Processus de gestion des talents dans le secteur aérospatial</b>
<b>12</b>	2.1. Définition
<b>13</b>	2.1.1. Composantes
<b>14</b>	2.1.2. Lien avec la GPEC
<b>15</b>	2.2. Identification
<b>16</b>	2.2.1. Déroulement
<b>17</b>	2.2.2. Rôle du manager
<b>18</b>	2.2.3. Rôle du top management
<b>19</b>	2.2.4. Rôle du management opérationnel
<b>20</b>	2.3. Sélection
<b>21</b>	2.4. Attraction
<b>22</b>	2.5. Développement
<b>23</b>	2.5.1. Coaching et formation
<b>24</b>	2.5.2. Mobilité internationale
<b>25</b>	2.5.3. Dualité entre développement des talents et développement d'une activité

<b>26</b>	<b>2.6. Fidélisation</b>
<b>27</b>	2.6.1. Au sein d'une activité
<b>28</b>	2.6.2. Au sein de l'entreprise
<b>29</b>	2.6.3. Au sein du Groupe
<b>30</b>	2.6.4. Au sein du Réseau
<b>31</b>	<b>2.7. Redéploiement</b>
<b>32</b>	2.7.1. Pendant un projet
<b>33</b>	2.7.2. Fin de projet
<b>34</b>	2.7.3. Impacts humains
<b>35</b>	<b>3. Définition de la diversité dans la gestion des talents</b>
<b>36</b>	3.1. Valorisation de la différence
<b>37</b>	3.2. Théorie des ressources et des compétences
<b>38</b>	3.3. Importance de l'intervention de l'Etat et des associations
<b>39</b>	3.4. Approche du « vertu case »
<b>40</b>	3.5. Théorie de l'identité sociale
<b>41</b>	3.6. Compétences
<b>42</b>	3.6.1. Aptitudes humaines
<b>43</b>	3.6.2. Agilité et capacité d'adaptation
<b>44</b>	3.6.3. Nouvelles technologies
<b>45</b>	3.6.4. Big data
<b>46</b>	3.7. Capacité à apporter le changement
<b>47</b>	3.7.1. Management du changement à l'ère du digital
<b>48</b>	3.7.2. Nouvelles manières de penser
<b>50</b>	3.7.3. Capacité à agir vite
<b>51</b>	3.8. Compétences et aptitudes de la génération Y
<b>52</b>	<b>4. Processus de gestion des talents de la diversité</b>
<b>53</b>	4.1. Talent atypique
<b>54</b>	4.2. Rôle responsable RH
<b>55</b>	4.3. Identification

<b>56</b>	4.4. Sélection
<b>57</b>	4.5. Développement
<b>58</b>	4.6. Fidélisation
<b>59</b>	4.7. Redéploiement
<b>60</b>	<b>5. Management du changement</b>
<b>61</b>	5.1. Par la génération Y issue de la diversité : les talents issus de la diversité
<b>62</b>	5.1.1. Formation compréhension et management de la génération Y
<b>63</b>	5.2. Développer la créativité des jeunes talents issus de la diversité
<b>64</b>	5.3. Faiblesses de la génération Y
<b>65</b>	5.3.1. Conduite du changement
<b>66</b>	5.4. Contraintes/difficultés pour répondre aux attentes des jeunes de la génération Y
<b>67</b>	5.4.1. Inertie
<b>68</b>	5.4.2. Secteur sécurisé
<b>69</b>	5.5. Manager le changement par les talents collectifs
<b>70</b>	5.5.1. Tester la véracité des idées de changement
<b>71</b>	5.5.2. Gestion et cohésion d'équipe
<b>73</b>	5.6. Différentes approches des profits de la gestion des talents la diversité
<b>74</b>	5.6.1. Impact des <i>shareholders</i>
<b>75</b>	5.6.2. Impact des <i>stakeholders</i>
<b>76</b>	5.6.2.1. Culture forte
<b>77</b>	5.6.3. Contexte de régulation
<b>78</b>	5.6.4. Chaîne de valeur globale

## Annexe J – Relation « diversité » et « parcours »



[Texte]

## BIBLIOGRAPHIE

AFITEP-AFNOR (2010)

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.

Al Ariss A., d'Armagnac, S., N'cho, J., (2016). La gestion des talents dans les industries cycliques. Rapport Sirius

Al Ariss, A. (2014). Voicing experiences and perceptions of local managers: expatriation in the Arab Gulf. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1978-1994.

Al Ariss, A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature. Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96.

Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352-358.

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal Of World Business*, 49(2), 173-179.

Al Ariss, A., Koall, I., Özbilgin, M., & Suutari, V. (2013). Careers of skilled migrants. *Journal Of Management Development*, 32(2), 148-151.

Al Ariss, A., Özbilgin, M., Tatli, A., & April, K. (2014). Tackling Whiteness in organizations and management. *Journal Of Managerial Psychology*, 362-369

Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Özbilgin, M. F., & Game, A. (2013). Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *International Journal Of Human Resource Management*, 24(6), 1236-1256.

Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.

Arthur, M. M., & Cook, A. (2003). The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 219-252).

Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The economic journal*, 99(394), 116-131.

Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28(2), 166-172.

Association for Project Management, 2006. APM Body of Knowledge, 5th edition. Association for Project Management, High Wycombe.

Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.

Balas, N. (2014). Éléments pour une analyse des controverses stratégiques. (French). *Revue Française De Gestion*, 40(240), 63-79.

Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 13-24.

Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *CPA Journal*, 81(11), 61-65.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barrington, L., & Troske, K. (2001). Workforce diversity and productivity: An analysis of employer-employee matched data. *Economics Program Working Papers*, (01-02).

Barth, I., & Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité: enjeux, fondements et pratiques* (No. hal-02073955).

Baumard, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches pour quelles données. *Méthode de recherche en management*, 82-103.

Bébéar, C. (2004). Des entreprises aux couleurs de la France. Rapport au Premier ministre.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go



From Here? Journal Of Management, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Research in personnel and human resource management.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

Becker, G. S. (2009). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago press.

Beekman, T. (2011). Fill in the Generation Gap. *Strategic Finance*, 93(3), 15-17.

Belot, R. (2003). *Anticiper l'audit de projet: pour la maîtrise des risques dans les projets publics ou privés*. Association française de normalisation.

Bender, A. F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. *Revue française de gestion*, (4), 205-217.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2010). *Mieux conceptualiser la diversité: un enjeu de gestion* (No. hal-00753826).

Bereni, L., & Chappe, V. A. (2011). La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique. *Politix*, (2), 7-34.

Bersin, J. *Big Data in Human Resources: Talent Analytics (People Analytics) Comes of Age*. 2013

Bethke-Langenegger, P. (2012). The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level. *Unpublished working paper*, 18.

Biswas-Diener, R., Linley, P. A., Govindji, R., & Woolston, L. (2011). Positive psychology as a force for social change. Designing positive psychology: Taking stock and moving forward, 410-418.

Blivet, L. (2004). L'entreprise et l'égalité positive. *Institut Montaigne*.

Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing contests for status: The Matthew effect vs. the Mark effect. *Management Science*, 57(3), 439-457.

Boudreau, J. W. (2013). Appreciating and 'retooling' diversity in talent management conceptual models: A commentary on "The psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 23(4), 286-289.

Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2014). Human-Capital Strategy: It's Time for Risk Optimization. *Employment Relations Today* (Wiley), 41(1), 33-39.

Bourdieu, P. (2001). Masculine domination. Stanford University Press.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992). An invitation to reflexive sociology. University of Chicago press.

Bourhis, A., & Chênevert, D. (2010). Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation: Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés. *XXIème congrès de l'AGRH*.

Boutinet, J. P. (1993). Le projet, mode ou nécessité. *Paris, L'Harmattan*.

Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.

Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International journal of project management*, 31(6), 889-902

Brill J.H., Chevalier J., Merchadou J.L. (2000). Manuel des meilleures pratiques pour le développement des projets spatiaux, CNES, Cépaduès-éditions, Toulouse.

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y?. *Gestion 2000*, 29(5), 69-88.

Brinbaum Y., Safi M. et Simon P. (2012), « Les Discriminations en France : entre perception

Bruna, M. & Chanlat, J. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle: Cadrage théorique et exemples empiriques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii(55), 205-245.

Bruna, M. G., Montargot, N., & Peretti, J. M. (2017). Point de vue: les nouveaux chantiers du management de la diversité. *Gestion 2000*, 34(5), 433-462.

Bruna, M. G., Peretti, J. M., & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité: totems à dépasser et paris à relever. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 68-88.

- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-24.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.
- Byars-Winston, A., Fouad, N., & Wen, Y. (2015). Race/ethnicity and sex in US occupations, 1970–2010: Implications for research, practice, and policy. *Journal of vocational behavior*, 87, 54-70.
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a multigenerational workforce: Strategies for attracting and retaining millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3-15.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Carnes, M., Devine, P. G., Manwell, L. B., Byars-Winston, A., Fine, E., Ford, C. E., ... & Palta, M. (2015). Effect of an intervention to break the gender bias habit for faculty at one institution: a cluster randomized, controlled trial. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 90(2), 221.
- Carrincazeaux, C., & Frigant, V. (2006). L'internationalisation de l'industrie aéronautique-spatiale-défense française: vers une banalisation des formes d'internationalisation?. *SESSI, L'industrie en France et la mondialisation, SESSI, Paris*, 153-176.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
- Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252.
- Chanlat, J. F., & Dameron, S. (2009). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Rencontres internationales de la diversité*, 1-3.
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., De Freitas, M. E., & Özbilgin, M. (2013). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management international*, 17(spécial), 5-13.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2011). Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur. 22<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe-Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 41(246), 63-82.
- Chevalier-Kuszla, C. (1998). La théorie de la structuration: vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel. *Revue de gestion des ressources humaines*, (26-27), 81-96.
- Cloet, H., & Hennequin, E. (2014). Chronique. La praticabilité des recherches actuelles en GRH: les thématiques, méthodologies et collaborations du 24<sup>e</sup> congrès de l'AGRH et leur mise en perspective. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 54-72. (Backhaus & Tikoo, 2004, p.42).
- Collet B. et Keucheyan R. (2011), « Les Inégalités liées à l'origine 'ethnique' », dans Forsé M. et Galland O. (dir.), *Les Français face aux inégalités et à la justice sociale*, Paris, Armand Colin, pp. 91-100.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009, December). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*(19), pp. 304-313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (Eds.). (2019). *Global talent management*. London: Routledge.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal Of World Business*, 49(2), 225-235.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. . San Francisco: Berrett-Koehler
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review*, 9(1), 16-22.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.

- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92.
- Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., 2014. *Project Management and Organizational Change*. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, (8), 151-174.
- D'Armagnac, S. (2004). *Organisations éphémères et appropriation des connaissances: la mémoire exercée dans les activités-projet* (Doctoral dissertation).
- Davis, S.M., Lawrence, P.R., 1977. *Matrix Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Dejoux, C. (2008). The Earth System in Danger. Resource Document. Centre National D'Etudes Spatiales (CNES) Magazine# 19.
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC-2ème édition*. Dunod.
- Dejoux, V. (2010). *Situation de handicap lors des déplacements: caractéristiques individuelles, pratiques de mobilité, environnement physique et social* (Doctoral dissertation, Paris 1).
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boudelaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. (French). *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 69(1), 28-59.
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2011). La gestion des compétences : une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas. XXII e Congrès de l'AGRH.
- Delong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard business review*, 81(6), 96-102.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Strategies of qualitative inquiry* (Vol. 2). Sage.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management Avenir*, (1), 196-206.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A Web of applicant attraction: person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723.
- Doytcheva, M. (2010). Usages français de la notion de diversité: permanence et actualité d'un débat. *Sociologie*, 1(4), 423-438.
- Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-271.
- Dries, N., & De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43(1), 136-162.
- Durkheim, E. (1930). 1986 De la division du travail social. *Paris, Puf*.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
- Elving, J., Emmoth, E., Albiñ, A., Vinnerås, B., & Ottoson, J. (2012). Composting for avian influenza virus elimination. *Appl. Environ. Microbiol.*, 78(9), 3280-3285.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7/8), 114.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal Of World Business*, 49(2), 204-214.

- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal Of World Business*, 45(2), 161-168.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research: Users' perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal Of World Business*, 49(2), 262-271.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Fey, C. F., & Birkinshaw, J. (2005). External sources of knowledge, governance mode, and R&D performance. *Journal of Management*, 31(4), 597-621.
- Flannes, S., & Levin, G. (2001). People skills for project managers. *Management Concepts Incorporated*.
- Fosso Wamba, S., Akter, S., Trinchera, L., & De Bourmont, M. (2018). Turning information quality into firm performance in the big data economy. *Management Decision*.
- Fosso Wamba, S., et al., *How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study*. *International Journal of Production Economics*, 2015. **165**: p. 234-246.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2015). The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian Nikkeijin example. *Journal Of World Business*, 50(1), 133-143.
- Gaddis, P.O., 1959. The project manager. *Harvard Business Review* 37 (3), 89-97.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory 1. *High ability studies*, 15(2), 119-147.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work ?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal Of Project Management*, 31(5), 663-669.
- Garel, G. « Qu'est-ce que le management de projet ? », *Informations sociales* 5/2011 (n° 167), p. 72-80.
- Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises.
- Garnier-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de diversité: éclairer pour mieux agir*. AFMD.
- Gelens, J., Dries N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- GIFAS, & Métallurgie, O. d. (2012). *Etude sur les besoins prospectifs en ressources humaines du secteur aéronautique et spatial*. Groupement des industries Françaises Aéronautique et spatiales.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27-49.
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21-35.
- Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2016). A research on generation Y students: Brand innovation, brand trust and brand loyalty. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(7), 603-611.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard business review*, 82(5), 92-101.
- Guo, C., & Al Ariss, A. (2015). Human resource management of international migrants: current theories and future research. *International Journal Of Human Resource Management*, 26(10), 1287-1297.
- Haas, A., & Shimada, S. (2014). *Managing Diversity in Organizations: a Framework for Researchers and Firms*. HAL.

- Hazebroucq J. M. (1992), La performance dans le management de projet, Thèse en sciences de gestion, Université des sciences et technologies de Lille.
- Hebson, G., Rubery, J., & Grimshaw, D. (2015). Rethinking job satisfaction in care work: looking beyond the care debates. *Work, employment and society*, 29(2), 314-330.
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 143-156.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal Of Project Management*, 33(2), 291-298.
- Hung, K., & Law, R. (2011). An overview of Internet-based surveys in hospitality and tourism journals. *Tourism Management*, 32(4), 717-724.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal Of Management*, 37(2), 421-428.
- Igalens, J., Roussel, P., & Godet, M. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Iles, P., Preece, D., & Xin, C. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- INSEE (2019), Estimations de population (données provisoires arrêtées à fin 2018).
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Jenkins, J. (2008). Pressurised partnership: a case of perishable compromise in contested terrain. *New Technology, Work & Employment*, 23(3), 167-180.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
- Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. F., & Bell, M. P. (2013). The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity. *Human Relations*, 66(2), 271-294.
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- JOsiam B., Crutsinger C., Reynold J., Dotter T., Thozhur S., Baum T. et al. (2009), "An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors", *Journal of Services Research*, Vol.9 n°1, p.5-30.
- Kantamneni, N., & Fouad, N. A. (2013). Contextual factors and vocational interests in South Asian Americans' vocational development. *Journal of Career Assessment*, 21(1), 57-72.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal Of Management Policy & Practice*, 15(4), 80-91.
- Klarsfeld, A. (2000). La compétence, ses définitions, ses enjeux. *GESTION 2000*, (2), 31-48.
- Klarsfeld, A., Booyesen, L. A., Ng, E., Roper, I., & Tatli, A. (Eds.). (2014). *9.78 E+ 12: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Edward Elgar Publishing.
- Klarsfeld, A., Ng, E., & Tatli, A. (2012). Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK. *European Journal Of Industrial Relations*, 18(4), 309-327.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Kristin, B. and Surinder, T. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-17
- Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Genève: Éditions Labor et Fides

- Kulkarni, M., & Scullion, H. (2015). Talent management activities of disability training and placement agencies in India. *International Journal Of Human Resource Management*, 26(9), 1169-1181.
- Kultalahti S. and Vitala R. (2015) Generation Y - challenging clients for HRM ? *Journal of Managenrail Psychology*, 30(1), 101-14
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Californie : SAGE publications.
- Kwortnik Jr, R. J. (2003). Clarifying “fuzzy” hospitality-management problems with depth interviews and qualitative analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 117-129.
- Lanquetin, M. T. (2009). Égalité, diversité et... discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés*, (1), 91-106.
- Lawrence, P., Lorsch, J., 1967. *Organization and Environment*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Lee, R.M. et Fielding, N.G.(1995). User’s experiences of qualitative data analysis software. In U. Kelle (Ed.), *Computer-aided qualitative data analysis* (pp. 29-40). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Lejeune, D., & Nosmas, J.-P. (2004). *La gestion des âges dans les industries aéronautiques et spatiales*.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal Of Management*, 28(4), 517-543
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, 27-44.
- Louart, P. (1999). Gestion et management. *LE DUFF R., Encyclopédie de la gestion et du*.
- Loufrani-Fedida, S. (2008). Management des compétences et organisation par projets. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 73-83.
- Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3, 43–57.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal Of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
- Mackay, R. B., & Chia, R. (2013). Choice, Chance, And Unintended Consequences In Strategic Change: A Process Understanding Of The Rise And Fall Of Northco Automotive. *Academy Of Management Journal*, 56(1), 208-230.
- Malik, A. R., & Singh, P. (2014). ‘High potential’ programs: Let's hear it for ‘B’ players. *Human Resource Management Review*. 24(4), 330-346.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding-A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2).
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187.
- Martín Alcázar, F., Miguel Romero Fernández, P., & Sánchez Gardey, G. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1), 39-49.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.
- McDonnell, A. (2011). "Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap." *Journal of Business and Psychology* 26(2): 169-173.
- McDonnell, A., Scullion, H., & Lavelle, J. (2013). Managing human resources in international organizations. *How Can HR Drive Growth?*, 4.
- McEvoy, P., & Richards, D. (2006). A critical realist rationale for using a combination of quantitative and qualitative methods. *Journal of research in nursing*, 11(1), 66-78.
- Mehrotra, S. N., Kant, S., & Majumdar, I. (2014). Industry Cycles in the US Softwood Lumber Industry: 1985 through 2010. *Forest Products Journal*, 64(3/4), 116-125.
- Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the “black box” of collective competence in extreme

- projects: Lessons from the French Special Forces. *Project Management Journal*, 41(3), 79-90.
- Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the “global” in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal Of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Michot, Y. (2004). *L’industrie aéronautique et spatiale française*. Etude ministérielle française
- Midler C., *Twingo, l'auto qui n'existait pas*, InterEdition, Paris, 1993
- Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), 363–375.
- Midler, C. (1998). Evolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception. *Problèmes économiques*, (2.558), 000.
- Midler, C., & Beaume, R. (2010). Project-based learning patterns for dominant design renewal: The case of Electric Vehicle. *International Journal of Project Management*, 28(2), 142-150.
- Milliken, B., Joordens, S., Merikle, P. M., & Seiffert, A. E. (1998). Selective attention: A reevaluation of the implications of negative priming. *Psychological review*, 105(2), 203.
- Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23.
- Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Soderlund, J. (Eds.), 2012. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford, UK
- Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique* (No. halshs-00420741).
- Muratori, M. C., Stanley, J. C., Gross, M. U. M., Tao, T., Ng, L., Tao, B., et al. (2006). Insights from SMPY’s greatest former prodigies: Drs. Terence (“Terry”) Tao and 350 D. Lubinski / Personality and Individual Differences 49 (2010) 344–351 Lenhard (“Lenny”) Ng reflect on their development. *Gifted Child Quarterly*, 50, 307–324.
- Nadin, S., & Cassell, C. (2006). The use of a research diary as a tool for reflexive practice: Some reflections from management research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(3), 208-217.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2016). Mentoring as an hr intervention to engage gen y employees. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 2(1).
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Mentoring, social media, and Gen Y employees' intention to stay: towards a conceptual model. *International Journal of Business and Systems Research*, 11(1-2), 28-41.
- Ng, E. S., & Klarsfeld, A. (2018). 6 Comparative and multi-country research in equality, diversity and inclusion. *Handbook of Research Methods in Diversity Management, Equality and Inclusion at Work*, 122.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292.
- Ng, E., & Metz, I. (2015). Multiculturalism as a Strategy for National Competitiveness: The Case for Canada and Australia. *Journal Of Business Ethics*, 128(2), 253-266.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp 14-37.
- Observatoire de la Métallurgie, Rapport 2014
- O'Reilly Iii, C. A., & Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *People and Strategy*, 23(3), 38.
- Özbilgin, M., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *human relations*, 64(9), 1229-1253.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press on Demand.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135-146.
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135-146.
- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making The Most Of Structural Support: Moderating Influence Of Employees' Clarity And Negative Affect. *Academy Of Management Journal*, 56(3), 867-892.
- Pascal, M. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 18-31.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Peretti, J. M. (2012). L'encyclopédie des diversités. Éd. EMS, Management & société.
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. In S. Zedeck (Ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 527-566). Washington: American Psychological Association.
- Pudelko, M., Reiche, B. S., & Carr, C. (2015). Recent developments and emerging challenges in international human resource management.
- Quintane, E., Mitch Casselman, R., Sebastian Reiche, B., & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of knowledge management*, 15(6), 928-947.
- Rajendram, D. (2013), "The promise and peril of India's youth bulge", available at: <http://thedi diplomat.com/2013/03/the-promise-and-peril-of-indias-youth-bulge/> (accessed 27 September 2016).
- rapport DGE, Direction générale des entreprises 2013, Horizon 2020
- RHIM. Prévisions sur l'emploi et l'embauche dans l'industrie minière canadienne 2013.
- Richards, L. (1999). *Using NVivo in qualitative research*. Sage.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Sabeg, Y., & Méhaignerie, L. (2004). *Les oubliés de l'égalité des chances: participation, pluralité, assimilation--ou repli?*. Institut Montaigne.
- Salvetat, D., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2012). La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopétitif. *Management & Avenir*, (7), 55-78.
- Sanders, H., & Belghiti-Mahut, S. (2011). La diversité dans l'Hexagone: Les usages français d'une notion américaine. *Humanisme et entreprise*, (5), 21-36.
- Savanevičienė, A., & Vilčiauskaitė, B. (2017). Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. *Business, Management and Education*, 15(2), 242-260.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal Of World Business*, 49(2), 281-288.
- Sheehan, M., & Anderson, V. (2015). Talent management and organizational diversity: A call for research. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349-358.
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215-224.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. In R. F. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, Vol. 28. (pp. 213–280). San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, P., & Safi, M. (2013). Les discriminations ethniques et raciales dans l'enquête Trajectoires et Origines: représentations, expériences subjectives et situations vécues.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176.
- Solis, A. (2017). Credit access and college enrollment. *Journal of Political Economy*, 125(2), 562-622.



- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal Of World Business*, 49(2), 272-280.
- Stahno, J., & Yang, J. (2014). Are there any best practices for developing Gen Y/Young professionals?.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). Employment After Retirement: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 45(1), 262-284.
- Swales, J. M. (2013). *Other floors, other voices: A textography of a small university building*. Routledge.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2014). Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world. *Human Resource Management*, 53(2), 291-310.
- Syed, J., & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453.
- Tajfel, H. (Ed.). (2010). *Social identity and intergroup relations*(Vol. 7). Cambridge University Press.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., Ariss, A. A., & Özbilgin, M. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany. *European Journal Of Industrial Relations*, 18(4), 293-308.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education France.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 115-121.
- Turkulainen, V., Ruuska, I., Brady, T., & Arto, K. (2015). Managing project-to-project and project-to-organization interfaces in programs: Organizational integration in a global operations expansion program. *International Journal Of Project Management*, 33(4), 816-827
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal Of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2010). Birth cohort differences in the monitoring the future dataset and elsewhere: Further evidence for Generation Me—Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010). *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 81-88.
- Tywoniak, S. A., & Groupe, H. (1998). Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. *Laroche H. et Nioche JP (dir), Repenser la stratégie—Fondements et Perspectives*, Vuibert, 166-204.
- Ulrich, D. (2007, October). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent?. *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73-84.
- Versini, D. (2004). Rapport sur la diversité dans la fonction publique. *La Documentation française, Paris*.
- Virick, M., & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575-600.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 795–815.
- Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and commercial training*, 43(7), 439-445.
- Wiersma, W., & Jurs, S. (2009). Research design in quantitative research. *Research methods in education: An introduction*.
- Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445.
- Zannad, H. (2009). L'individu et l'organisation projet. *Revue française de gestion*, (6), 49-66.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.
- Zarifian, P. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise*. Wolters Kluwer France.

[Texte]

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>18</b>
1. Objectifs de recherche .....	19
2. Définition du terme « talent ».....	20
3. Les différentes phases du processus de gestion des talents .....	22
3.1. Identifier et sélectionner les talents .....	22
3.2. Attirer les talents .....	23
3.3. Développer et retenir les talents.....	23
4. Approche inclusive <i>versus</i> approche exclusive du talent.....	25
5. Cadre théorique de recherche .....	26
6. Les facteurs contingents de la gestion des talents .....	27
6.1. Le contexte macro national/international .....	28
6.2. Le contexte macro/institutionnel .....	29
6.3. Le contexte macro/sectoriel .....	29
6.4. Le contexte méso/organisationnel .....	29
6.5. Le niveau individuel.....	30
7. Cadre de l'étude .....	30
8. Plan de recherche .....	31
<b>CHAPITRE I CONTEXTE MACRO DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>32</b>
<b>Reuves de littérature de la gestion des talents et du management de la diversité .....</b>	<b>32</b>
1. La gestion des talents .....	33
1.1. La GPEC : origines et définitions .....	34
1.2. La remise en question du modèle de compétences de la GPEC .....	34
2. Le management de la diversité .....	36

France	2.1. L'origine du concept de diversité aux États-Unis et son évolution en	36
	2.2. Le concept de diversité en France : sens et pratique .....	37
	2.3. Le poids de l'origine ethnique en France .....	37
	2.4. Les différentes approches de la diversité et ses enjeux stratégiques .....	38
	2.4.1. Le Moral case .....	38
	2.4.2. Performance et diversité.....	38
	2.4.3. Le Business case.....	39
	2.4.4. La Dépendance aux Ressources.....	39
	2.4.5. La Resource-Based-View (RBV) .....	39
	2.4.6. L'Identité Sociale .....	40
	2.4.7. Le Vertu case.....	40
	3. Conclusion .....	40
	<b>CHAPITRE II CONTEXTE MÉSO DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>42</b>
	1. Introduction .....	43
	2. La gestion de projet des entreprises appartenant aux industries dites	
« cycliques »	dans la littérature.....	44
	2.1. Les secteurs des industries cycliques et la notion de « cycle » et de talent.....	44
aérospatiale	2.1.1. L'influence du facteur cyclique dans les activités de l'industrie	
	44	
	2.1.2. Le talent et l'expertise dans les industries cycliques.....	45
	2.1.3. Le modèle de l'expertise ou la logique du potentiel dans les industries	
cycliques	45	
	2.2. Sens et enjeux de la gestion de projet.....	46
	2.2.1. La gestion de projet : une pluralité de sens .....	46
	2.2.2. La gestion de projet dans les industries cycliques.....	47

2.2.2.1.	Le caractère cyclique dans les industries de grands projets .....	47
2.2.2.2.	Quelques chiffres des industries de grands projets .....	48
2.2.2.3.	Chiffres clés de l'industrie et exemples d'industries de grands projets .....	49
2.2.3.	Les acteurs et le cycle de vie d'un projet.....	50
2.2.3.1.	Les acteurs d'un projet.....	50
2.2.3.2.	Exemple de cycle de vie d'un projet .....	51
3.	La gestion des ressources humaines dans les industries cycliques .....	52
3.1.	Les pratiques et les activités RH dans les industries cycliques .....	52
3.1.1.	La gestion des compétences.....	52
3.1.2.	La gestion des compétences et le « modèle de l'expertise ».....	53
3.1.3.	Les compétences requises en fonction du cycle de vie d'un projet.....	53
3.1.4.	Le suivi de carrière des acteurs d'un projet.....	55
3.1.5.	L'importance du rôle du manager projet dans le suivi de carrière .....	59
3.1.6.	L'accompagnement face aux impacts humains de la gestion de projet.....	59
4.	Conclusion.....	60
<b>CHAPITRE III CONTEXTE MICRO DE LA RECHERCHE .....</b>		<b>61</b>
1.	Introduction .....	62
2.	La différence des comportements générationnels.....	62
3.	La théorie des cohortes générationnelles.....	63
4.	La génération Y, la technologie et les réseaux sociaux .....	65
5.	Conclusion.....	66
<b>CHAPITRE IV .....</b>		<b>67</b>
<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>		<b>67</b>
1.	Introduction .....	68

2.	La démarche épistémologique .....	68
2.1.	L'analyse interprétative et l'étude qualitative .....	68
2.2.	La subjectivité du chercheur .....	69
2.3.	Mon histoire personnelle.....	70
2.4.	La subjectivité des personnes interviewées .....	73
3.	L'approche de collecte des données.....	74
3.1.	La triangulation .....	74
3.2.	Le guide d'entretien pour les managers et les talents.....	77
3.3.	Le guide d'entretien des spécialistes des politiques de gestion des talents issus de la diversité.....	78
4.	Méthodes de collecte des données .....	79
4.1.	La collecte de données .....	80
4.2.	La réalisation des entretiens avec les managers et les talents .....	82
4.3.	L'accès aux spécialistes des pratiques de la diversité dans la gestion des talents et les entretiens .....	83
5.	L'analyse des données.....	83
5.1.	La transcription des entretiens .....	84
6.	Conclusion.....	85
	<b>CHAPITRE V .....</b>	<b>86</b>
	<b>LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>86</b>
1.	Introduction .....	87
2.	Les résultats de l'étude à l'échelle macro .....	87
2.1.	Les entretiens.....	88
2.1.1.	L'entretien avec la direction de l'organisation G .....	89
2.1.1.1.	Le management de la diversité selon l'organisation G .....	90

2.1.1.2. Discours contradictoires entre l'interviewée et l'organisation G .....	92
2.1.2. L'entretien avec la direction de l'organisation H.....	93
2.1.2.1. Le management de la diversité selon l'organisation H.....	94
2.1.2.2. Discours contradictoires entre la manager et l'organisation H.....	95
2.2. Conclusion.....	97
3. Les résultats de l'étude à l'échelle méso .....	97
3.1. Définitions du terme « talent ».....	99
3.1.1. La fonction.....	99
3.1.2. Le potentiel et la performance .....	101
3.1.3. L'expérience.....	102
3.1.4. Les aptitudes techniques et humaines.....	106
3.2. Les activités de gestion de talents.....	108
3.2.1. Les structures de gestion des talents .....	108
3.2.2. La GPEC et sa relation avec la gestion des talents .....	109
3.2.3. L'identification des talents.....	110
3.2.4. Attirer et sélectionner les talents.....	113
3.2.5. Développer et fidéliser les talents .....	113
3.2.6. Le rôle des chefs d'équipe, chefs de projet, managers et RH dans l'évaluation des talents .....	116
3.3. La diversité et la gestion des talents .....	119
3.3.1. Diversité et objectifs stratégiques .....	120
3.3.2. Les définitions de la diversité dans le processus de gestion des talents .....	122
3.3.3. Les diversités dans le processus de gestion des talents.....	124
3.3.4. La diversité de genre .....	126



3.3.5. La diversité culturelle.....	128
3.3.6. La diversité de formation et de parcours .....	129
3.3.7. Diversité et discriminations dans les activités de gestion des talents .....	130
4. Les résultats de l'étude à l'échelle micro .....	137
4.1. Les caractéristiques positives de la génération Y .....	137
4.2. Les caractéristiques négatives de la génération Y .....	140
4.3. Le mix des jeunes talents et des plus expérimentés .....	142
4.4. Les enjeux des organisations du secteur aérospatial et la génération Y .....	146
4.4.1. L'enjeu d'innovation .....	146
4.4.2. L'enjeu des nouvelles compétences techniques .....	149
4.4.3. L'enjeu des compétences technologiques, digitales et big data.....	150
4.4.4. L'enjeu de rapidité, d'agilité et de travail en réseau .....	154
4.5. Conclusion .....	156
<b>CHAPITRE VI DISCUSSION AUTOUR DES RÉSULTATS .....</b>	<b>157</b>
1. Introduction .....	158
2. Résumé des réponses à la question de notre recherche .....	158
2.1. Contexte macro de la recherche.....	161
2.2. Le niveau méso de la recherche : le paradoxe des objectifs projets et ceux du développement des talents, et la diversité .....	163
2.3. Niveau micro de la recherche .....	165
3. Les contributions à la méthode de recherche .....	169
3.1. La contribution théorique.....	169
3.2. Théories du capital humain et des ressources et des compétences.....	174
3.3. Théories sur l'identité sociale et la « Social Resource-Based View » .....	175
3.4. La contribution méthodologie.....	177

4. Les implications managériales .....	178
<b>Annexes .....</b>	<b>182</b>
Annexe A – Guide d’entretien pour top managers.....	183
Annexe B – Guide d’entretien pour managers intermédiaires et opérationnels.....	186
Annexe C – Guide d’entretien pour les associations .....	189
Annexe D – Lettre d’invitation.....	190
Annexe E – Entreprises à contacter.....	191
Annexe F – Entreprises interrogées.....	204
Annexe G – Tableau des profils .....	205
Annexe H – Diagramme des thèmes et sous-thèmes .....	209
Annexe I – Schéma des nœuds finaux.....	210
<b>Bibliographie .....</b>	<b>215</b>

[Texte]

## s Résumé en français

La gestion des talents (TM) a une portée stratégique dans le succès des entreprises. En gestion des ressources humaines (GRH), elle nécessite la mise en place d'outils RH pour attirer, identifier, développer et retenir le capital humain afin de répondre aux enjeux d'une entreprise. À l'aube de la troisième décennie, ces enjeux portent davantage sur les besoins croissants d'innovation et de technologie. Dans un environnement de travail en perpétuelle mutation en raison de la digitalisation et de l'intensité de la concurrence, la gestion des talents initiale demande une remise en cause de son modèle exclusif, de sa capacité à créer de la valeur pour générer un avantage concurrentiel substantiel (Barney, 1991). Malgré le progrès observé dans la conceptualisation de la gestion des talents, l'approche inclusive qui considère tous les employés d'une organisation comme détenteurs d'un talent est très peu étudiée dans la sphère académique (Sheehan & Anderson, 2015). Cette approche inaugure pourtant l'accès à un vivier de talents plus divers, propice à satisfaire les objectifs stratégiques des entreprises de cette troisième décennie. Or, une meilleure compréhension de l'approche inclusive des talents nécessite l'apport de différentes perspectives et échelles d'interprétation. Une analyse complète de la gestion des talents requiert non seulement une étude du contexte national et sectoriel (macro), mais aussi la forme organisationnelle (méso) d'une organisation, puis la mise à l'échelle des perceptions et comportements des individus (micro) de cette organisation (Al Ariss & Sidani, 2016). Cette contextualisation de l'approche inclusive de la gestion des talents est l'objet de notre recherche. Il est proposé d'étudier l'inclusion des personnes issues de la diversité (différences de genre, origine ethnique, âge, formation, culture, etc.) dans le processus de gestion des talents d'un pays, d'une forme organisationnelle et d'une population stratégique données, dans la perspective d'un avantage concurrentiel. Notre analyse porte ainsi sur la place de la diversité en France, dans les activités de gestion des talents au sein des organisations fonctionnant par projet du secteur aérospatial, l'un des secteurs en forte demande en compétences techniques et technologiques. Les perceptions et comportements des talents de la génération Y seront également étudiés, des jeunes nés entre 1980 et 2000 fortement présents sur le marché de l'emploi.

---

## Résumé en anglais

Talent Management (TM) has a strategic reach in the success of companies. In human resources management (HRM), it requires the implementation of HR tools to attract, identify, develop and retain human capital in order to meet the challenges of an enterprise. As we approach the third decade, these issues are more focused on the growing need for innovation and technology. In a work environment that is constantly changing due to digitalisation and the intensity of competition, the initial Talent Management calls for a reconsideration of its exclusive model, its ability to create value to generate a substantial competitive advantage (Barney, 1991). Despite progress in the conceptualization of Talent Management, the inclusive approach that considers all employees of an organization as talent holders is poorly studied in the academic sphere (Sheehan & Anderson, 2015). This approach, however, opens the door to a more diverse pool of talent that will help meet the strategic objectives of companies in the third decade. A better understanding of the inclusive approach to talent requires input from different perspectives and scales of interpretation. A comprehensive talent management analysis requires not only a study of the national and sectoral (macro) context, but also the organizational form (meso) an organization, and then scaling the perceptions and behaviours of individuals (micro) of that organization (Al Ariss & Sidani, 2016). This contextualization of the inclusive approach to talent management is the focus of our research. It is proposed to study the inclusion of people from diversity (gender, ethnicity, age, training, culture, etc.) in a country's Talent Management process, a particular organizational form and strategic population, with a view to a competitive advantage. Our analysis thus focuses on the place of diversity in France, in Talent Management activities within organizations operating per project in the aerospace sector, one of the sectors in high demand for technical and technological skills. The perceptions and behaviour of millennial talent will also be studied, young people born between 1980 and 2000 with a strong presence on the labour market.

## **Mots-clés**

Gestion des talents

Management de la diversité

Gestion de projet

Management du changement

Génération Y

Innovation

Aérospatial